

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIV, ZESZYT 13

CZĘŚĆ II

<http://piz.san.edu.pl>

Modele biznesowe

Redakcja

Barbara Kożuch

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 13, części II
sfinansowany ze środków Uniwersytetu Jagiellońskiego

Zeszyt recenzowany

Redaktor: Barbara Kożuch

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Dominika Świech

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp..... | 7 |
| Ewa Okoń-Horodyńska, <i>W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat</i> | 11 |
| Krzysztof Firlej, <i>Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym</i> | 27 |
| Grzegorz Mazurkiewicz, <i>Education in crisis? Task and development of educational leaders</i> | 41 |
| Jakub Bis, <i>Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej</i> | 53 |
| Jakub Drzewiecki, <i>Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania</i> | 65 |
| Waldemar Piotr Gil, <i>Sprawozdawczy a zarządczy dysonans koncepcji inwestycji</i> | 77 |
| Alfreda Kamińska, <i>Ponowne wprowadzenie marki na rynek jako przykład strategii produktowej</i> | 89 |
| Adrianna Lewandowska, <i>Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych</i> | 101 |
| Barbara Mazur, <i>Zastosowanie zarządzania wyszczuplającego na przykładzie Toyota – Valenciennes (Francja)</i> | 115 |
| Anna Witek-Crabb, <i>Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii</i> | 127 |
| Halina Sobocka-Szczapa, <i>Rynek pracy w województwie łódzkim a oferta edukacyjna Społecznej Akademii Nauk w Łodzi</i> | 139 |
| Wojciech Przychodzeń, Justyna Przychodzeń, <i>Społeczna nieodpowiedzialność biznesu – przyczyny i wnioski dla audytu</i> | 151 |
| Małgorzata Kociszewska-Panaszek, <i>Bezpieczeństwo ekologiczne w kontekście systemu zarządzania środowiskowego EMAS</i> | 165 |
| Ewa Grandys, Andrzej Grandys, <i>Segmentacja rynku odzieżowego</i> | 177 |
| Joanna Borowska, <i>Reakcje na potrzeby klientów jako przejaw dbania o jakość pracy i konkurencyjność na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli</i> | 185 |
| Joanna Kotlarz, <i>Doskonalenie planowania i organizowania procesów edukacyjnych na przykładzie ewaluacji zewnętrznej w placówkach doskonalenia nauczycieli</i> | 199 |
| Róża Gromek, <i>Inicjatywy gospodarczego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego</i> | 207 |

| | |
|--|-----|
| Michał Zawadzki, <i>Typy racjonalności w edukacji menedżerskiej w Polsce: podejście krytyczne</i> | 221 |
| Zbysław Dobrowolski, <i>Kontrola zarządcza jako instrument umacniania kapitału społecznego</i> | 233 |
| Wioletta Wereda, <i>Value creation and stakeholders in the model of the intelligent municipality – theoretical perspective</i> | 243 |

Wstęp

Na prezentowany tom składają się artykuły poświęcone nowym instrumentom zarządzania.

Ewa Okoń-Horodyńska w opracowaniu „W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat” podejmuje próbę wykazania, iż w analizowanym przypadku zasadne jest wykorzystanie koncepcji społecznego modelu biznesowego o charakterze dynamicznym. Autorka wykazuje, że wiedza stanowi w nowej gospodarce główny towar, co powoduje postrzeganie jej w aspekcie ekonomicznym. Równocześnie wykształca się model społeczeństwa cechującego się permanentną edukacją, uznawaniem nowej roli nauki, wiedzy i informacji oraz wzrostem znaczenia kapitału społecznego. Dalszy rozwój nauki w Polsce nie jest jednak możliwy bez ogólnokrajowej infrastruktury zapewniającej jednolite i proste mechanizmy publikowania, wyszukiwania i pozyskiwania publikacji. Lukę tę rozpoczęło wypełniać NCBiR, poprzez zadanie badawcze SyNat, skupiające podmioty dysponujące przeważającą częścią polskich zasobów wiedzy i informacji. Proponowana realizacja projektu SyNat obejmuje szeroki zakres zadań o charakterze badawczym, podporządkowany głównemu celowi – stworzeniu kompleksowego systemu.

Jakub Bis w artykule „Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej” podjął próbę zdefiniowania istoty modelu biznesowego, zwracając przy tym uwagę na elementy składowe tej koncepcji i etapy tworzenia modelu biznesowego. Autor omawia różne podejścia do zdefiniowania tego modelu. Tematyka modeli biznesowych jest, w szczególności dla polskich badaczy, nowym obszarem. Model biznesu to od niedawna stosowane narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Autor podkreśla, że punktem wyjścia dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej staje się model biznesowy.

Krzysztof Firliej w opracowaniu „Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym” skupia się na sformułowaniu nowego modelu biznesu, odzwierciedlającego sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w przemyśle spożywczym. Rozważania przeprowadzono na przykładzie przemysłu spożywczego, który w Polsce jest jedną z najważniejszych i najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki i charakteryzuje się znaczącym udziałem w wartości produkcji sprzedanej przemysłu ogółem. Model biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego ma służyć osiągnięciu przewagi konkuren-

cyjnej drogą procesów modernizacji, konsolidacji i unowocześniania tej gałęzi. Podstawowym elementem jest stworzenie koncepcji firmy uwzględniającej jej potencjał, który należy traktować jako źródło przewagi strategicznej, uwzględniając specyfikę produkcji surowców rolnych. W przemyśle spożywczym należy liczyć się z dużą liczbą modeli, ze względu na szeroką gamę branż wchodzących w jego skład.

Jakub Drzewiecki w artykule „Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania” prezentuje model biznesowy jako koncepcję znajdującą praktyczne zastosowanie w strategicznym zarządzaniu organizacją. Autor skupia się przede wszystkim na funkcjach, jakie model biznesu może pełnić w przedsiębiorstwie. W tym kontekście omawia związki między modelem biznesu i strategią organizacji oraz problemy i dylematy związane ze stosowaniem koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym. Trafnie też podkreśla Drzewiecki, że model biznesu poszerza percepcję menedżerów, tworzy swoisty szerokie podejście do prowadzonej działalności, wyznacza strukturę działań niezbędnych dla powodzenia organizacji.

W opracowaniu „Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii” Anna Witek-Crabb zauważa, że ten typ myślenia stanowi kombinację trzech kompetencji poznawczych: myślenia systemowego, umiejętności dostrzegania wzorców oraz myślenia integratywnego. W tym celu prowadzone są rozważania dotyczące myślenia strategicznego i tego, w jaki sposób może ono prowadzić do tworzenia lepszych strategii. Wyróżniono kilka szerszych, najbardziej przydatnych kategorii pojęciowych. Zdaniem Autorki myślenie systemowe jest najbardziej przydatne w procesie myślenia na etapie postrzegania. Podejście to daje możliwość całościowego spojrzenia na całokształt działania przedsiębiorstwa i wskazania obszarów wymagających szczególnej uwagi. Umiejętność dostrzegania porządku, prawidłowości, związków i wzorców jest niezbędna podczas analizy strategicznej, ale także na innych etapach procesu zarządzania strategicznego. Z kolei myślenie integrujące okazuje się najbardziej przydatne w procesie myślenia na etapie wnioskowania. Dzięki niemu w obliczu sprzeczności i wielu możliwości – menedżer nie traci zdolności do podejmowania decyzji.

Waldemar P. Gil w opracowaniu „Sprawozdawczy a zarządczy dysonans koncepcji inwestycji” rozważa zagadnienie roli i istoty inwestycji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiotem badań są inwestycje rzeczowe, podmiotem zaś jednostki gospodarcze prowadzące, oprócz działalności operacyjnej, również działalność inwestycyjną. U podstaw rozważań leży różnica znaczeniowa inwestycji w sensie rachunkowym i analitycznym. Autor utrzymuje, że uwzględniając zagadnienie koncepcji inwestycji, należy rozważać inwestycje pod kątem kasowym, a nie memoriałowym. W związku z tym uzasadnione

staje się bezpośrednie powiązanie wydatków inwestycyjnych z uzyskanymi efektami działań inwestycyjnych.

W artykule „Reakcje na potrzeby klientów jako przejaw dbania o jakość pracy i konkurencyjność na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli” Joanna Borowska dokonuje oceny działań podejmowanych przez placówki doskonalenia nauczycieli w celu zaspokajania potrzeb klientów, a także oceny stopnia zaspokajania tych potrzeb poprzez – dostarczanie praktycznych umiejętności i przydatnej zawodowo wiedzy. W opracowaniu wykorzystano wyniki z ewaluacji przeprowadzonej w ODN. Na podstawie badań stwierdzono, iż 97% badanych placówek zaspokaja potrzeby klientów i oferuje im wsparcie adekwatne do ich potrzeb. Ponadto placówki doskonalenia nauczycieli dbają o jakość i poprawę warunków pracy, dzięki analizie potrzeb klientów.

Joanna Kotlarz w artykule „Doskonalenie planowania i organizowania procesów edukacyjnych na przykładzie ewaluacji zewnętrznej w placówkach doskonalenia nauczycieli” celem dociekań uczyniła poznanie sposobu planowania i organizowania procesów edukacyjnych w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce w świetle wyników ewaluacji zewnętrznej. Opracowanie oparte jest na wynikach badań w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce. W pracy wykazano, że system doskonalenia nauczycieli powinien skupiać się na łączeniu nie tylko różnych dziedzin wiedzy merytorycznej, ale również na praktycznym wykorzystaniu tej wiedzy w środowisku lokalnym lub globalnym. Nadrzędnym celem „systemu doskonalenia nauczycieli opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” jest poprawa jakości systemu, spójnego z rozwojem szkół.

Alfreda Kamińska w opracowaniu „Ponowne wprowadzenie marki na rynek jako przykład strategii produktowej” skupia się na charakterystyce procesu ponownego wprowadzenia marki na rynek na przykładzie napoju Frugo, zaletach i wadach takiego działania oraz jego wpływu na kondycję firmy FoodCare. Przedstawiony przykład ponownego wprowadzenia marki obrazuje ogromną rolę nowoczesnych technik komunikacyjnych, w tym portali społecznościowych, w budowaniu świadomości marki. Odpowiednio zaplanowana i wykorzystująca kapitał marki strategia reaktywacji może być bardzo korzystna dla firmy, zarówno pod względem finansowym, jak i wizerunkowym. Wykorzystywanie cechy mediów społecznościowych zapewnia możliwość interakcji przedsiębiorstwa z potencjalną grupą klientów, co w konsekwencji powoduje skuteczne zwiększenie rozpoznawalności marki.

Rezultaty pierwszego etapu badań dotyczących implikacji wartości założycieli i ich rodzin na decyzje strategiczne przedstawione zostały przez Adrianę Lewandowską w artykule „Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych”. Strategie

firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i – skuteczniej niż inne podmioty rynkowe – opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści. Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym opiera się na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny. Strategia firmy rodzinnej pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, determinowaną wartościami zarówno członków rodziny, jak i pozostałych pracowników.

Barbara Mazur w referacie „Zastosowanie zarządzania wyszczuplającego na przykładzie Toyota – Valenciennes (Francja)” skupia się na przyczynach, które pomimo odniesienia przez Toyotę we francuskiej fabryce w Valenciennes znaczącego sukcesu ekonomicznego, nie dały równie dużego sukcesu społecznego. Sukces ekonomiczny wyraża się liczbą wyprodukowanych i sprzedanych samochodów, brak sukcesu społecznego – dużą fluktuacją kadr. Metoda zarządzania odchudzającego wykorzystuje zasadę ciągłych usprawnień oraz negocjacji i porozumień zarządzających z pracownikami, kładzie nacisk na nadzędne znaczenie czynnika ludzkiego oraz na wartości społeczne. Pracownicy rezygnują z pracy w fabryce będąc rozczarowanymi intensywnością pracy, brakiem perspektyw kariery lub pod presją nieelastycznego systemu dyscyplinarnego, który karze za nawet najmniejsze oznaki braku konformizmu wobec autorytarnej władzy organizacyjnej lub logiki systemu.

Wojciech Zieliński w opracowaniu „Istota ryzyka w procesie zarządzania” rozważa istotę tego zjawiska w biznesie i problemach jego identyfikacji, m. in. złożoności procesów społeczno-ekonomicznych, zmiennym charakterze relacji pomiędzy determinantami procesów i niedoskonałości aparatu poznawczego. Ustalono w nim, że podstawowe obszary ryzyka mają źródło w konstrukcji modelu biznesu przedsiębiorstwa, wypływają m.in.: ze struktury organizacyjnej, struktury kosztów, kluczowych działań, kluczowych zasobów, doboru kadry oraz mogą być związane ze specyfiką danej działalności. Ryzyko można zdefiniować jako realną możliwość utraty czegoś, co dla danego podmiotu ma w danym momencie wartość. Utrata czegoś, co nie posiada wartości, nie mieści się w kategoriach ryzyka. Istotną rolę w procesie identyfikacji obszarów ryzyka odgrywa zrozumienie charakterystyki procesów. Każdy proces bowiem ma właściwą sobie charakterystykę wynikającą z kontekstu w którym występuje.

Grzegorz Mazurkiewicz w artykule „Education in crisis? Task and development of educational leaders” próbuje pokazać, że kryzys w systemie edukacji jest często wynikiem ideologii promujących wartości anty-społeczne i sposoby funkcjonowania w sferze społecznej. Wraz z trudnymi wyzwaniami współczesnego życia, kryzys ten tworzy warunki pracy dla społeczeństwa i instytucji edukacyjnych. Wizja edukacji i liderów edukacyjnych musi zostać odpowiednio dopasowana do zdiagnozowanych potrzeb, które pokazują konieczność

dialogu, refleksji i skupienia się na uczeniu. Autor twierdzi, że czas kryzysu otwiera ludzi na zmiany i wywołuje potrzebę współpracy i zaufania, aby skutecznie zmodyfikować mechanizm przywództwa i zarządzania i procesów. Proponuje, aby liderzy skupiali się na pięciu obszarach rozwoju przywództwa, a także postuluje szeroką dyskusję na temat celów edukacji i przywództwa edukacyjnego.

Zachęcamy do lektury także wielu innych artykułów, które zwracają uwagę na nowe podejścia w rozważaniach teoretycznych oraz w praktyce zarządzania.

Barbara Kożuch

Ewa Okoń-Horodyńska
Uniwersytet Jagielloński

W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat

In the search of a business model for technological and social innovation: the case of SyNat

Abstract: The subject of the article are the agonizing questions: should the SyNat platform, currently being built in Poland, that grants an open access to knowledge and information, and which is a kind of technological and social innovation, be limited to a search engine for the products of Polish science and technology? Or, should its role in the economy and society be viewed in a broader spectrum, as the new level in the national system of innovation, combining the results of scientific and research activities of many of its components, interrelated rules that govern the terms and conditions for storing, sharing, and creating new information and knowledge, and the operation of which is subjected to the highest quality of ICT? Depending on its the role and responsibilities, some variant of the business model is required for launching the SyNat platform. The conducted studies showed that in the analyzed case, it is reasonable to use the concept of the dynamic social business model, because the SyNat platform is a multi-dimensional innovation, strengthening the development of the knowledge society.

Key-words: platform of knowledge and information, business model, open access.

Wprowadzenie

Bezwzględny warunkiem rozwoju innowacyjnego społeczeństwa powinno być przekonanie do idei wolnego dostępu do wiedzy i informacji środowiska naukowego (otwarta nauka), a więc swego rodzaju mądrości i świadomości przez osoby służące nauce, a finansowane przez społeczeństwo. W dobie nawoływa-

nia do upowszechnienia i otwartości dostępu do zasobów wiedzy i informacji, przy nieograniczonych niemalże technicznych możliwościach realizacji takiego celu, barierą stają się rozwiązania instytucjonalne (szczególnie IP) oraz interesy ekonomiczne. Użycie pojęcia „model biznesowy” wywołuje jednoznaczną interpretację: oczekuje się nie tylko określenia przedsięwzięcia prowadzącego do przyrostu wartości realizującej przedsięwzięcie firmy, lecz także *sposobu realizacji*, w tym zaprojektowania organizacji i systemu zarządzania nią. Pojawia się więc pytanie, czy budowana w Polsce platforma wiedzy i informacji SyNat¹, będąca swoistą innowacją technologiczną i społeczną zarazem, ma zamykać się w formule wyłącznie wyszukiwarki produktów polskiej nauki i technologii? Czy też jej rolę w gospodarce i społeczeństwie należy widzieć znacznie szerzej, jako nowy poziom w narodowym systemie innowacji, łączący wyniki aktywności naukowej i badawczej wielu jego części składowych, wzajemnie powiązanych reguł, określających warunki i zasady przechowywania, udostępniania, a także tworzenia nowych informacji i wiedzy, którego funkcjonowanie uwarunkowane jest jakością ICT. Przedmiot rozważań stanowi wykazanie, iż w analizowanym przypadku zasadne jest wykorzystanie koncepcji społecznego modelu biznesowego o charakterze dynamicznym.

Otwarte społeczeństwo wiedzy (w tym otwarta nauka) jako idea platformy SyNat

Niezwykłość wiedzy, choć jest ona źródłem nieodnawialnym, stanowi prawdziwość, iż jej wartość się mnoży, gdy wiedzę się dzieli. Dlatego istotą społeczeństwa wiedzy staje się przekonanie o potrzebie szeroko rozumianego dostępu do osiągnięć nauki, zarówno w kontekście jej upowszechniania i propagowania w sensie społecznym, jak ukierunkowania rozwoju nauki przy pomocy bazowania na dominujących osiągnięciach w danej dziedzinie. Społeczeństwo wiedzy wiąże się też z nową gospodarką, która jest efektem pomyślnych zmian gospodarczo-społecznych, takich jak: wysoka technologia (obiektywne bazy danych, sztuczna inteligencja itp.), rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowe style życia (ubezpieczenia od choroby), nowe style pracy. Jądrzem zmian nowej gospodarki jest gospodarcza i społeczna wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy i własności intelektualnej. Ale już w takim kontekście na plan pierwszy wkracza problem wyceny wiedzy (aktywów organizacji czy gospodarki), co niezaprzeczalnie wiąże się z rynkiem, bo społeczeństwo wiedzy uznaje się też za nową rzeczywistość biznesową, co determinuje konieczność skonstruowania odmiennych i skomplikowanych rachunków [Edvinson 2001], a co z pewnością ma znaczenie dla kształtowania się poglądów na sprawę otwartego dostępu do wiedzy. Tak czy inaczej, wiedza jest w nowej gospodarce centralnym towarem, co zmusza do jej postrzegania

¹ „Utworzenie uniwersalnej, otwartej, repozytoryjnej platformy hostingowej i komunikacyjnej dla sieciowych zasobów wiedzy dla nauki, edukacji i otwartego społeczeństwa wiedzy”, <http://www.synat.pl/opis-projektu> [dostęp: 23.09.2012].

w aspekcie ekonomicznym z jednej strony, z drugiej jednak wykształca się model społeczeństwa cechującego się permanentną edukacją, nową rolą nauki, wiedzy i informacji, wzrostem znaczenia kapitału społecznego, będącego podłożem rozwoju kapitału intelektualnego, czyli też wysoką zdolnością do rozwoju innowacji, bez których społeczeństwo wiedzy ma ograniczone możliwości rozwoju. Obie strony zagadnienia muszą znaleźć miejsce w modelu biznesowym przedsięwzięcia, opisującego przepływ wiedzy i informacji.

Według założeń programowych Europejskiej Przestrzeni Badawczej, z których wynika, iż motorem rozwoju jest utworzenie wspólnego rynku wiedzy i informacji naukowej, skuteczny przepływ wiedzy będzie możliwy poprzez wprowadzenie otwartego dostępu do treści naukowych nie tylko dla środowiska akademickiego, ale też dla wszystkich zainteresowanych jednostek społecznych [Zielona Księga 2007]. Podstawę działań związanych z zapewnieniem dostępu do wiedzy w Europie stanowi „Deklaracja Berlińska”, podpisana w 2003 r. [Deklaracja Berlińska 2005], zaś dalsze kroki wprowadzenia problematyki Open Access do debaty politycznej w Europie owocowały kolejnymi dokumentami. Przyszłościowe zamierzenia KE w zakresie otwartego dostępu do wiedzy jednoznacznie wyjaśniono w dokumencie „Łącząc Europę” [*Connecting Europe Facility* – CEF, 2012], planując znaczące środki na ten cel w budżecie unijnym na lata 2014–2020. Otwartość w komunikacji jest niezwykle istotna w nauce, gdzie powstają nowe hipotezy badawcze, następuje ich weryfikacja, wdrożenie nowych metod i pomysłów. Otwartość w badaniach zwiększy też odpowiedzialność za procedury badawcze, dbałość o rzetelność wykonywanych zadań, przestrzeganie metodologii, prawidłowe raportowanie i poszanowanie własności intelektualnej, zwiększy widoczność uczelni na świecie, zachęci innych do podejmowania współpracy i pobudzi innowacyjność badaczy. Daje to mierzalne, długofalowe korzyści ekonomiczne w skali ogólnej, w postaci zwrotu inwestycji publicznych i rozwoju. Rozwój nowych, cyfrowych mediów umożliwił istotne zmiany w modelach produkcji i dystrybucji wiedzy naukowej (modele biznesowe). Świadomy udział w tych przemianach ma kluczowe znaczenie dla rozwoju i wzrostu konkurencyjności polskiej nauki. Jednak w polskiej praktyce jeszcze w 2005 roku instytucjonalne warunki wolnego dostępu do wiedzy i informacji naukowej oceniane były jako fasadowe [Bednarek-Michalska 2006]. Generalnie w środowisku naukowym można wyróżnić zarówno postawy otwarte, jak i zamknięte wobec wolnego dostępu do wiedzy [Okoń-Horodyńska 2011]. Dyskurs publiczny na temat dostępności wiedzy naukowej w sieci jest wciąż jeszcze zdominowany przez kwestie plagiatowania i piractwa – lęk przed nimi uniemożliwia dostrzeganie zalet modelu opartego na otwartości i dzieleniu się publikacjami naukowymi. Od lat też polscy przedsiębiorcy twierdzą, że współpraca z nauką jest „drogą przez mękę”, bo wzajemna niewie-

dza o rezultatach badań naukowych i przydatności ich w gospodarce stanowi podstawową barierę rozwoju innowacji [GW 2012]. Warto więc odnotować zmianę tendencji w tej kwestii w Polsce, bowiem część naukowców włącza się do ruchu na rzecz OA, wspieranego dziś w Europie przez European Research Council, ekspertów Komisji Europejskiej oraz OECD, zaś rezultatem tej aktywności jest m.in. właśnie projekt SyNat.

SyNat jako narzędzie integrowania narodowych zasobów wiedzy: idea a realizacja

Aktualnie w Polsce wszystkie duże uczelnie oferują swoim pracownikom i studentom dostęp – przynajmniej częściowy – do międzynarodowych baz czasopism elektronicznych, wykorzystując głównie model subskrypcyjny, co rewolucjonizuje warunki pracy naukowej i edukacji akademickiej. W podobny sposób nie są obecnie dostępne wszystkie publikacje polskie, co utrudnia budowanie społeczeństwa wiedzy w Polsce i pogłębia dystans polskiej nauki i szkolnictwa wyższego do poziomu światowego. [Gorzelak 2012]. Dalszy rozwój nauki w Polsce nie jest jednak możliwy bez ogólnokrajowej infrastruktury (katalogu publikacji naukowej, wirtualnych bibliotek i repozytoriów, hostingu) zapewniających jednolite i proste mechanizmy publikowania, wyszukiwania i pozyskiwania publikacji. Lukę tę zaczęło wypełniać NCBiR poprzez zadanie badawcze SyNat skupiające podmioty dysponujące przeważającą częścią polskich zasobów wiedzy i informacji. Z ich doświadczenia wynika, iż negatywnymi osobliwościami systemu informacji w Polsce są: rozległość inicjatyw, które napotykać na trudności z dokończeniem, więc informacje są niepełne, trudności z rekatalogowaniem i napełnieniem katalogów, digitalizacja określonych typów zasobów, brak niektórych funkcji (ILL, zdalny dostęp), brak możliwości centralnego przeszukiwania zasobów nawet centralnie kupowanych i prowadzonych, rozproszone źródła finansowania, naśladownictwo zamiast tworzenia własnego modelu zarządzania informacjami i brak współpracy w tym zakresie, przewaga ilościowa materiałów z domeny publicznej, niedorozwój repozytoriów instytucjonalnych. System informacji naukowej i technicznej proponowany w projekcie SyNat ma więc zapewnić konsolidację rozproszonych i heterogenicznych zasobów sieciowych, pochodzących z największych polskich bibliotek naukowych oraz polskich i zagranicznych zasobów internetowych czy jednostek naukowych, dostęp do naukowych zasobów znajdujących się w sieci – poprzez zintegrowane narzędzie do wyszukiwania i dostarczania materiałów, niezależnie od ich lokalizacji, formatu, modelu udostępniania, z poszanowaniem zasad etycznych i przepisów prawnych, ma stworzyć wirtualne środowisko pracy badawczej najwyższej jakości, a także zapewnić możliwości komunikacji pomiędzy użytkownikami w celu prowadzenia

dyskursu naukowego. Zakłada się, że zintegrowany system wiedzy i informacji, planowany w projekcie SyNat, może wywołać pozytywne implikacje w zmianie formuły zachowania podmiotów działających w systemie nauki i innowacji, pobudzając podłoża kreatywności, chociażby na rzecz twórczej adaptacji rozwiązań technologicznych, ekonomicznych, społecznych, przenoszonych do kraju z zewnątrz.

Proponowana realizacja projektu SyNat obejmuje szeroki zakres zadań o charakterze badawczym, podporządkowany głównemu celowi – stworzeniu kompleksowego systemu, który obejmie:

- **Platformę informatyczną**, realizującą całokształt funkcji użytkowych systemu,
- **Podsystemy aplikacyjne**, umożliwiające platformie obsługę szerokiej palety zasobów treściowych, z zapewnieniem wysokiego poziomu skalowalności, a także interoperacyjności w układzie międzynarodowym,
- **Podsystemy generyczne**, umożliwiające integrację nowych klas przyszłych aplikacji,
- **Podsystem nowych modeli komunikowania naukowego i otwartych społeczności wiedzy**, obejmujący również program upowszechniania i promocji, adresowany do całego społeczeństwa,
- **Zbiór propozycji modeli prawnych**, umożliwiających rozwój nowych otwartych modeli komunikowania w nauce, edukacji i obszarze dziedzictwa kulturowego,
- **Model biznesowy**, zapewniający trwałość systemu, a także podejmujący kwestie możliwych obszarów jego komercjalizacji.

A jaką rolę może pełnić SyNat w polskim systemie innowacji? Czy będzie to:

1. SyNat jako wyszukiwarka, stanowiąca jedną z możliwości dostępu do zintegrowanych zasobów polskiej nauki (jedna platforma = jedno przeszukiwanie);
2. SyNat jako narodowa platforma nauki i innowacji, umożliwiająca transparentność finansowania i zarządzania polską nauką, służąca do weryfikacji jakości badań i oceny ich przydatności w gospodarce i społeczności, będąca podstawą do rankingowania organizacji i jednostek działających w sektorze B+R, narzędziem do oceny rozprzestrzeniania wiedzy o rozwoju nowych technologii i przyszłej organizacji nauki, bazą, na podstawie której rząd formułuje i realizuje politykę naukową i innowacyjną, wyznaczania nowych tendencji w nauce, a także narzędziem wprowadzenia polskiej nauki do obiegu światowego. Należy zaznaczyć, iż w Polsce nie ma wiodącej organizacji integrującej i zarządzającej rozwojem nauki i jej wykorzystaniem w gospodarce.

Przyjęcie jednego z wskazanych podejść określa też ścieżkę wyboru modelu biznesowego dla planowanego przedsięwzięcia innowacyjnego, jakim jest platforma SyNat.

Instytucjonalny wymiar uruchomienia i działania platformy SyNat

Idei utworzenia platformy SyNat nie wiązano z charakterem działalności typu profit, odrzucono bowiem zasadność kierowania się motywem zysku w obrocie zasobami powstałymi ze środków publicznych. Pojawiło się pytanie: jak znaleźć *consensus* pomiędzy teoretyczną prawidłowością ekonomicznej motywacji a wynikającą z wyzwań rozwoju innowacji potrzebą otwartego dostępu do wiedzy? Kwerenda dominującego nurtu bibliografii, podejmującej problem modelu biznesowego, jak i wszechstronna analiza zasadności wykorzystania tych koncepcji skłania do przyjęcia koncepcji społecznego modelu biznesowego (SMB) dla potrzeb platformy SyNat. Logikę takiego podejścia wyznaczać mogą w sposób szczególnie propozycje społecznych modeli biznesowych [Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega 2010; Grassel 2012; Najmaei 2011]. W pierwszej z wymienionych koncepcji podkreśla się, że struktura organizacji *non profit* jest zasadniczo taka sama jak typu profit, ale jej istota ukierunkowana jest na wartości społeczne, została więc określona jako biznes, który realizuje dwa główne zadania:

- maksymalizuje korzyści społeczne,
- zapewnia spłatę zainwestowanego kapitału (własne utrzymanie w perspektywie długoterminowej).

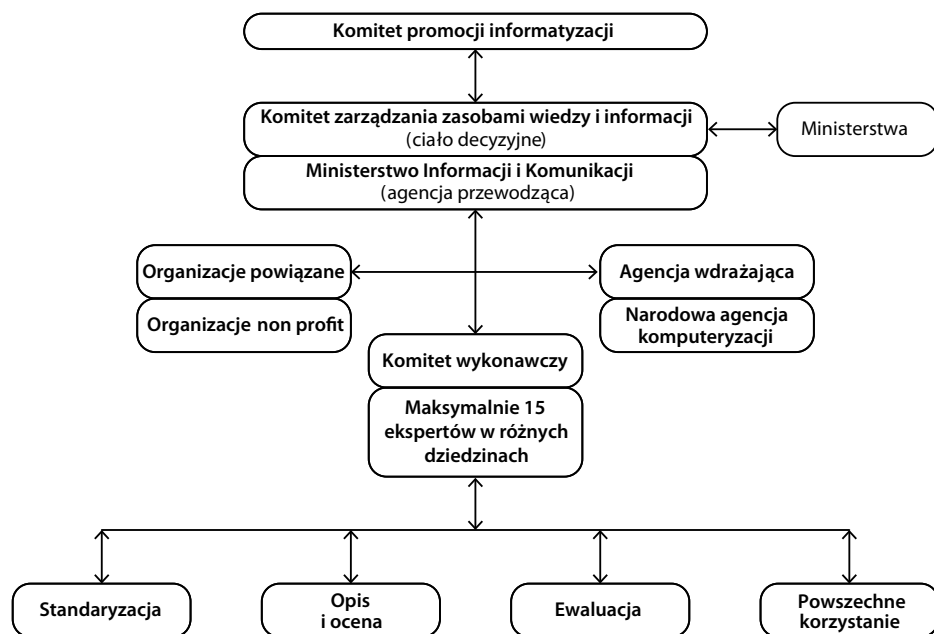
Istotną kwestią, jaka się wyłania w tym kontekście, jest to, czy w ogóle, a jeśli tak to w jaki sposób, możliwa jest maksymalizacja korzyści społecznych poprzez generowanie wartości społecznej zawartej w produktach wiedzy (nauki) z jednoczesnym generowaniem zysku. Istotnym zagadnieniem jest zatem sposób, w jaki organizacja, działająca w oparciu o SMB, generuje wartość. W procesie generowania wartości biorą udział inwestorzy i partnerzy organizacji. Wartość będzie dostarczana odbiorcom (lub grupom odbiorców) w formie produktów i usług wiedzy. Wartość, którą reprezentują ustalone produkty i usługi, jest generowana w wewnętrznym łańcuchu wartości, wykorzystującym zasoby organizacji oraz współpracę z partnerami, co rozszerza ten łańcuch na zewnątrz organizacji. Należy jednak podkreślić, iż budowa SMB dla platformy SyNat powinna być traktowana jako „laboratorium uczenia się”, stanowiące arenę zaangażowanych menedżerów, mierzących się z nowymi wyzwaniami dla ich standardowej wiedzy (i mądrości), jako, że organizacji takiej w Polsce jeszcze nie ma. W przypadku drugiej koncepcji [Grassel 2012], SMB powinien:

- być napędzany misją społeczną, (co oznacza powstrzymanie się od dystrybucji wypracowanego zysku dla akcjonariuszy),
- generować pozytywne efekty zewnętrzne dla społeczeństwa,
- uznać centralną rolę przedsiębiorczości,
- brać pod uwagę zagadnienie konkurencyjności.

Odmienność – w stosunku do wcześniejszego podejścia – stanowi uznanie centralnej roli przedsiębiorczości oraz uczestnictwo organizacji w konkurencji. W przypadku tworzonej platformy SyNat, w chwili jej powstawania, problem konkurencji nie występuje, choć nie można takiej sytuacji nie przewidywać w przyszłości. Trzeci przykład to koncepcja biznesowego modelu innowacji [Najmaei 2011], opierająca się na zastosowaniu dwóch systemów dynamicznych, jako elementów go tworzących. Pierwszy odzwierciedla możliwości rozwoju i wykorzystania zasobów, będących rezultatem racjonalnego procesu formułowania przez zarząd celów strategicznych oraz ich realizacji, zapewniając przy tym koordynację oraz efektywne zależności oparte na wartości wewnętrznych, jak i zewnętrznych relacji. Uwaga skierowana jest na dynamiczny charakter zarządzania relacjami (relacyjne aktywa i zasoby, dostawcy, sprzedawcy, klienci oraz elementy łańcucha wartości), co w przypadku planowanej platformy SyNat byłoby niezwykle ważne, bowiem podstawowymi aktywami są produkty wiedzy, dostawcami naukowcy, odbiorcami zaś z jednej strony naukowcy, badacze, ale i studenci, przedsiębiorcy, kształtujący specyficzne relacje. Drugi system dynamiczny to rutynowy proces oceny, rekonfiguracji tych relacji (rozumianych jako współzależności), mający postać procesu diagnostycznego. Jest on przeprowadzany w celu tworzenia planu uczenia się, ukierunkowanego na poprawę stanu aktualnych zasobów oraz rozwój nowych strategii ich tworzenia bądź pozyskiwania, co z kolei ma umożliwić rozszerzenie zdolności do kreowania wartości w oparciu o zasoby ujęte w modelu biznesowym. Ta część MB odpowiadałaby na przykład zapotrzebowaniu stawianemu platformie SyNat jako weryfikatorowi wartości nauki polskiej, jej miejsca w układzie globalnym, oceny pracowników i jednostek naukowych. Warto podkreślić, że MB w trakcie procesu budowy powinien podlegać ewolucji, być uzupełniany i modyfikowany, by ostatecznie uzyskać formę najpełniej odpowiadającej zdolności do realizacji celów planowanej organizacji. Dla projektowanego przedsięwzięcia SyNat wymagane jest raczej rozwiązanie hybrydowe, polegające na połączeniu elementów modelu biznesowego dla przedsiębiorstwa, społecznego modelu biznesowego oraz modelu biznesowego innowacji, co wydaje się stwarzać szanse na opracowanie propozycji, która może zadowolić sprzeczne, jak wskazywano wcześniej, oczekiwania w tym względzie. Jak widać, po raz kolejny potrzeby praktyki wyprzedzają koncepcje teoretyczne.

W poszukiwaniu właściwego rozwiązania biznesowego dla platformy SyNat decydować powinna rola, jaką pełnić ma rezultat tego prestiżowego badawczo-projektowego przedsięwzięcia. Doświadczenia z uznanego w świecie, azjatyckiego przykładu rozwiązania otwartego dostępu do zasobów wiedzy w Korei Południowej (Portal Wiedzy Korei), budowanego na przestrzeni ostatniej dekady, a nastawionego na wszechobecny dostęp do produktów i usług wiedzy, dostarcza argumentów, iż SyNat powinien pełnić rolę narodowej platformy polskiej nauki i innowacji. Założenie istotne, z punktu widzenia modelu biznesowego, dla nowego wymiaru platformy SyNat, to konieczność traktowania jej jako szeroko zakrojonego projektu zarządzania publicznymi zasobami wiedzy i informacji na poziomie centralnym, a nie lokalnym. Projekt musi też być ściśle powiązany z procesem informatyzacji oraz cyfryzacji publicznych zasobów wiedzy i informacji, a także budowaniem elektronicznego systemu wymiany różnych zasobów oraz systematycznego zarządzania ich rozwojem [Choi 2003, s. 131]. Budowa zintegrowanego systemu wymiany cyfrowych zasobów wiedzy i informacji była i jest realizowana w Korei Płd. w formie projektów finansowanych z budżetu państwa, a więc społeczny model biznesowy ma tu swoje uzasadnienie, podobnie planuje się finansować platformę SyNat w Polsce. W budowę Portalu Wiedzy Korei zaangażowane są ministerstwa odpowiedzialne zarówno za tworzenie produktów wiedzy, jak i ich technologiczną obsługę, stąd platforma rozwija się produktowo i usługowo, będąc równocześnie koordynatorem aktywności związanych z tworzeniem i otwartym dostępem do produktów wiedzy (rys. 1).

**Rys. 1. Krajowa struktura instytucjonalna koordynacji Wiedzy Korei
(National coordination of the institutional structure of Knowledge Korea)**



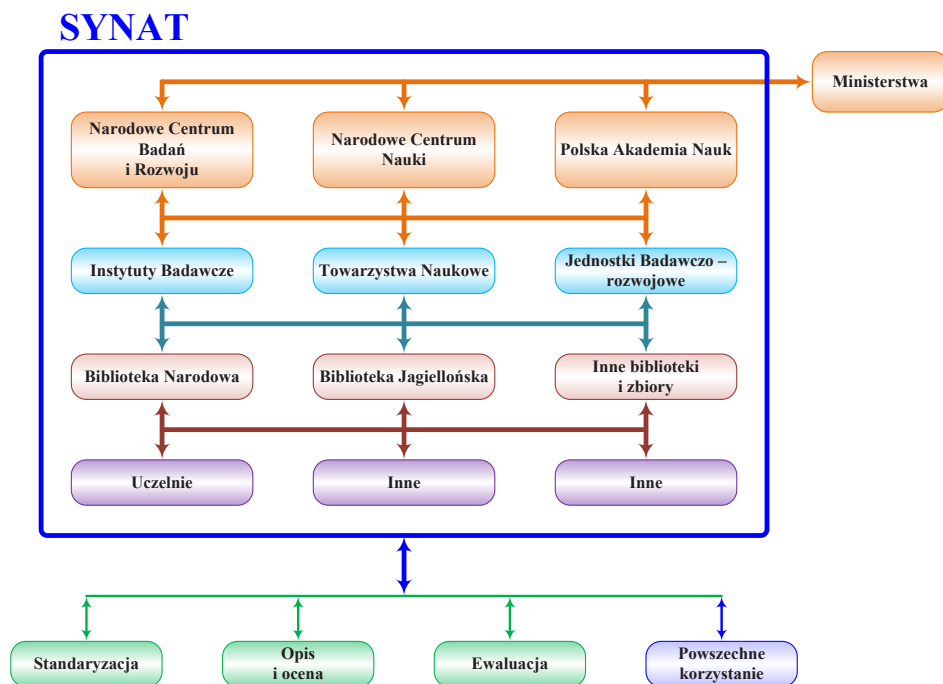
Źródło: Na podstawie: Portal Wiedzy Korei, dostępny pod adresem: <https://www.knowledge.go.kr/main.jsp> (stan na dzień 12.07.2012).

Stopień zaangażowania poszczególnych struktur organizacyjnych w budowę i zarządzanie zintegrowanym systemem wymiany cyfrowych zasobów wiedzy i informacji jest różny; struktury zarządcze oznaczono kolorem pomarańczowym, a wykonawcze kolorem zielonym. Odpowiedzialność i koordynacja rozwoju nauki i powszechnego dostępu do jej rezultatów jest ściśle określona (centralna część schematu), stąd na Portalu Wiedzy Korei dostęp poprzez blok: **Powszechne korzystanie** osiąga się dla wszystkich możliwych produktów wiedzy wytworzonych w kraju, portal ten stanowi też wyjście do układu globalnej informacji.

W polskiej strukturze rozwoju wiedzy nie ma niestety tej tak ważnej części integrującej proces tworzenia, wykorzystywania i zabezpieczenia produktów wiedzy. Zasoby wiedzy są zlokalizowane w różnych miejscach i brak między nimi powiązań, np. w Polsce działa 80 bibliotek cyfrowych, największe uniwersytety czy instytuty naukowe mają swoje repozytoria, odrębnie działają różnego rodzaju bazy biblioteczne, Biblioteka Wirtualna Nauka, Naukowe Archiwum Cyfrowe itd. Odpowiedzialność za koordynację i rozwój polskiej nauki i informacji jest więc rozproszona, podobnie, jak jej finansowanie –

część w Narodowym Centrum Nauki (NCN), część w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), część w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), część w Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, zaś technologiczne uwarunkowanie dystrybucji produktów wiedzy zlokalizowane jest w Ministerstwie Cyfryzacji, które dopiero rozpoznaje problem. W tej sytuacji, wdrożenie wyników badań naukowych do gospodarki jest utrudnione, bo niekoordynowane projekty badawcze często są powielane, wielokrotnie finansowane (na różnych szczeblach administracyjnych i wielu jednostkach badawczych). Dostęp do produktów nauki polskiej ma raczej charakter klubowy. Serwis Nauka Polska, dzięki któremu można dotrzeć do metadanych dotyczących rozpraw doktorskich, danych osobowych polskich naukowców czy danych faktograficznych dotyczących krajowych ośrodków naukowych i akademickich, ma sporo wad podstawowych. Mianowicie takich, jak brak powiązań z dokumentami źródłowymi, z zasobami bibliograficznymi, brak wersji anglojęzycznej czy słabe „silniki” wyszukiwania. A sprawozdawczość, dotycząca projektów MNiSW, od dawna realizowana w wersji elektronicznej nie jest dostępna w systemie Informacji Nauka Polska. W przypadku baz dziedzinowych występuje rozbieżność informacyjna, fragmentaryzacja wiedzy, słabe narzędzia przeszukiwania zasobów i niejasna kodyfikacja baz i ich zasobów. W tym kontekście realizacja projektu SyNat stanowi niepowtarzalną szansę wypełnienia luki infrastrukturalnej i instytucjonalnej w systemie tworzenia, upowszechnienia i wykorzystania wiedzy i informacji w Polsce, wprowadzając polską naukę w świat z jednej strony i przejmując koordynację jej rozwojem – z drugiej. Korzystając z doświadczeń koreańskich, koncepcja koordynacji i porządkowania wskazanych wyżej zależności w nauce polskiej mogłaby przybrać kształt następujący (rys. 2).

Rysunek 2. Platforma SyNat jako Integrator polskiej wiedzy i informacji
(SyNat Platform as the Integrator of Polish Knowledge and Information)



Źródło: opracowanie własne.

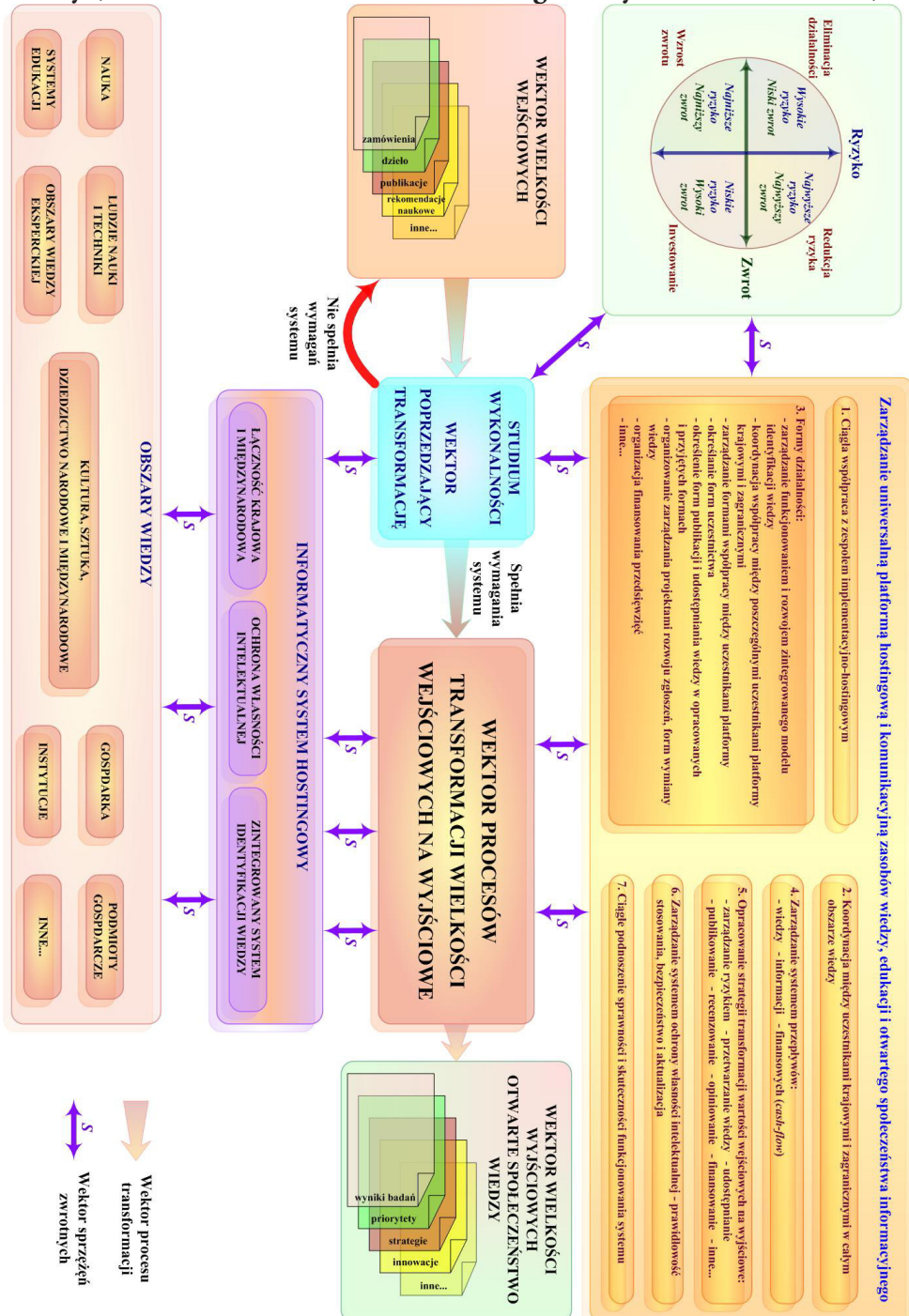
Niestety, ewolucja realizacji projektu SyNat w praktyce idzie w kierunku poważnego zmniejszenia jej znaczenia w społeczeństwie i gospodarce. Wychodzi się bowiem z założenia, że aby polska nauka dała się znaleźć w świecie – należy założyć repozytorium. Wśród sceptyków takiego rozwiązania już rodzi się wątpliwość co do walorów heurystycznych repozytoriów. Istnieje bowiem ryzyko, iż powstałe repozytorium stanie się zamrażarką nieczytanych artykułów. Oznacza to, że projektowana platforma nie może być pozbawiona ścisłych kryteriów merytorycznych publikowania i gromadzenia produktów wiedzy, przestrzegania zasad jakości, przestrzegania praw własności intelektualnej itp., tzw. „filtrów” ustawionych przez koordynatora i zarządzającego rozwojem polskiej nauki, którego nie ma, a bez tego dostęp do najlepszych produktów nauki polskiej na świecie będzie możliwy w dalszym ciągu raczej tylko przez wpływowe czasopisma. Na co więc przeznaczyć ograniczone środki publiczne w tym przypadku? Na tworzenie repozytorium czy zbudowanie centrum koordynowania i zarządzania rozwojem polskiej nauki? Optując za drugim rozwiązaniem i bazując wciąż na koncepcji SMB można próbować określić wizję działania i rozwoju platformy SyNat, jak również zbudować hy-

brydowy model biznesowy, adekwatny do wymogów działania centrum koordynującego rozwój polskiej nauki i informacji.

Koncepcja tworzenia Narodowej Platformy: Wiedza Polska obejmuje dwa podstawowe etapy:

- koncentrację aktywności na zintegrowaniu rozproszonych produktów polskiej nauki, zasobów informacji oraz zasobów infrastrukturalnych.
- poszerzanie skali produktów polskiej nauki oraz „podłączenie” zintegrowanego zasobu polskiej nauki i informacji do strumienia światowego.

Rys. 3. Narodowa Platforma: Wiedza Polska – hybrydowy model biznesowy (National Platform: Poland Knowledge – a hybrid business model)



Model składa się z pięciu głównych części:

1. zarządzania uniwersalną platformą wiedzy,
2. modelu zarządzania ryzykiem,
3. wieloetapowego i zintegrowanego procesu transformacji wielkości wejściowych na wielkości wyjściowe dostępne dla otwartego społeczeństwa wiedzy,
4. informatycznego systemu hostingowego,
5. obszaru wiedzy, zawierającego zarówno krajowe, jak i międzynarodowe źródła z zakresu możliwie najliczniejszych obszarów funkcjonowania społeczeństwa.

Ze względu na ograniczone ramy opracowania, nie jest możliwe omawianie wszystkich elementów modelu, stąd jedynie krótki komentarz do dwóch istotnych bloków, zarządzania platformą i transformacji. Zarządzanie uniwersalną platformą wiedzy powinno koncentrować się na zapewnieniu merytorycznego, technologicznego i ekonomicznego rozwoju całego systemu pozyskiwania, przetwarzania i dystrybucji produktów wiedzy. W sposób szczegółowy obszary aktywności w tym zakresie wskazano na rys. 3. Z procesem zarządzania ściśle powiązано proces transformacji (przetworzenia), jako zmienny i zależny od wielu czynników, do których można zaliczyć m.in. rodzaj wielkości wejściowych (np. metadane, zamówienie, dzieło, publikację, rekomendacje naukowe), rodzaje i strukturę ryzyka oraz ich poziomy, skalę dostępności produktów wiedzy i informacji. Zależnie od potrzeb związanych z transformacją danej wartości, w systemie zarządzania określa się niezbędne zasoby, etapy oraz sposoby finansowania. Złożoność procesu transformacji wywołuje sprzężenia zwrotne, warunkujące osiągnięcie zamierzonej wartości wyjściowej (np. wyniki badań naukowych, zależności między nimi, wnioski i rekomendacje, koncepcje, rozwiązania, narzędzia, priorytety, strategie oraz wszelkiego rodzaju inne źródła innowacji). Wielkości wyjściowe są w sposób otwarty udostępniane społeczeństwu, stanowią o wzroście jego zdolności, umiejętności, świadomości, decydując tym samym o jego rozwoju.

Ostatecznie platforma SyNat jest więc procesem budowy infrastrukturalnej i instytucjonalnej dla:

- prezentacji dziedzictwa polskiej kultury (nauka jest jej częścią),
- integracji środowiska akademickiego, w tym naukowego czy administracyjnego,
- przyspieszenia nowego etapu społeczno-ekonomicznego rozwoju, którego dystynktywną cechą jest globalny i totalny zakres procesów i systemów informacyjnych oraz możliwości globalnego oddziaływania na społeczeństwa i gospodarki przez informację.

Bibliografia

Bednarek-Michalska B. (2006), *Wolny dostęp do informacji i wiedzy czy wykluczenie edukacyjne? Trendy światowe a Polska*, "Biuletyn EBIB", nr 2/2005 (63).

Choi W. (2003), *The development of digital libraries in South Korea*, "Libri", vol 53, s. 131.

Edvisson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odczytując jego ukryte korzenie*, WN PWN, Warszawa.

Gazeta Wyborcza (2012), K. Zachariasz, *Droga przez mękę po wynalazki*, 24.09., s. 24.

Grassl W. (2012), *Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity*, "ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives", Vol. 1, Issue 1, pp. 37–60, ISSN 2224-9729 (A first version of this paper was presented at the ACRN Conference on Social Entrepreneurship Perspectives, August 26-27, 2011, in Linz, Austria).

Gorzela G. (2012), *Reprodukcja miernoty*, „Polityka”, 36, 26.09.

Najmeci A. (2011), *Dynamic Business Model Innovation: An Analytical Archetype*, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol. 12, IACSIT Press, Singapore.

Okoń-Horodyńska E. (2011), *Hosting Platform for Science and Technology. Business or Social Responsibility*, COPE Conference, 9-16 July, Singapore.

Ostrom E. (2010), *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*, "American Economic Review", 100(3).

Sierotowicz T. (2012), *Zestawienie statycznych i dynamicznych podejść do budowy i ewaluacji modeli biznesowych organizacji profit oraz non profit*, SyNay, Etap B6, Propozycje modelu rozwoju i utrzymania systemu informacji naukowo-technicznej (modele biznesowe), UJ, Kraków, wrzesień.

Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, European Commission, Directorate – General*, vol. 8, nr 2.

Bibliografia elektroniczna

Connecting Europe Facility: Member States reach an agreement on building our future infrastructure, EC, Luxemburg, 7 June, dostęp: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/583> [odczyt 20.09.2012].

Deklaracja Berlińska w sprawie otwartego dostępu do wiedzy w naukach ścisłych i humanistyce (2005), wersja polska. EBIB 2005, nr 63, dostęp: <http://ebib.oss.wroc.pl/2005/63/deklaracja.php> [odczyt 15.09.2012].

Zielona Księga (2007), *Europejska Przestrzeń Badawcza: nowe perspektywy*, Komisja Wspólnot Europejskich, dostęp: http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era_gp_final_pl.pdf [odczyt 13.09.2012].

Yunus M., Moingeon B., Ortega L. (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, Elsevier Long Range Planning, Vol. 43, dostęp: <http://www.elsevier.com/locate/lrp> [odczyt 17.10.2012].

Krzysztof Firlej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym

Business model in the management of food enterprise

Abstract: In the era of globalization enterprises are permanently looking for the right kind of business, which for several decades is called “business model”. The main goal, and also the problem of this study, was to verify the claim that professionally prepared business model and determined stages of its implementation in enterprises of the food industry, is an indispensable instrument for the enhancement of their development and helps to improve their competitiveness in international markets. Model of conceptualization activities and construct of the optimal business model is aimed at achieving the objectives of the food industry, which started the second decade of success stories in international markets, as indicated by their economic performance. The study is aimed at presenting modern design of activities in enterprises of the food industry, which is commonly in the literature referred to as “business model”, in the context of a modern approach to management and achieving the benefits of this concept. The paper propped a source query of Polish and foreign literature in the area of the studied subject.

Key-words: business model, management, food industry.

Istota modelu biznesu i jego charakterystyka

W zagranicznej literaturze przedmiotu można wyczytać, że model ekonomiczny to celowo uproszczony schemat analityczny, będący przybliżoną prezentacją rzeczywistej gospodarki. Może być on przedstawiony jako model konceptualny (opisowy) i model matematyczny [Sztaba 2007, s. 279]. Model jest uproszczonym opisem procesu, związku lub zjawiska i celowo skupia się na

kilku najważniejszych cechach problemu, aby dokładnie zbadać jego istotę. Służy objaśnianiu i prognozowaniu, czyli tłumaczeniu działań dotychczasowych i przewidywanych wyników w przyszłości [Samuelson, Marks 1998, ss. 32–33]. Model biznesu jest natomiast swego rodzaju architekturą procesów biznesowych, na którą składa się opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów, a także pewnego rodzaju filozofia działań, która jest traktowana jako niezbędna do rozwoju przyszłej lub istniejącej organizacji. W polskiej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje szeroko opisany model biznesu, uważany przez autorkę za nowe podejście do zarządzania strategicznego, które zaprezentowała M. Duczkowska-Piasecka. Według autorki model biznesu "... jest to wielowątkowe zagadnienie, dające przedsiębiorstwom szanse wyboru strategicznego, kształtowania swojej pozycji strategicznej, budowy strategii i przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwach" [Duczkowska-Piasecka 2013, s. 132]. W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy funkcjonuje określenie *nowy model biznesu*, jaki tworzony jest przez tzw. subsystemy, pomiędzy którymi zachodzą wielopłaszczyznowe relacje, interakcje i współzależności pomiędzy poszczególnymi częściami, co wynika z rozwoju i użycia technik informacyjnych i cyfryzacji technologii [Duczkowska-Piasecka (red.) 2001, s. 132]. Interesujące spojrzenie na klasyfikację modeli biznesowych, a wśród nich dwóch firm przemysłu spożywczego, można znaleźć w książce „Modele biznesu polskich przedsiębiorstw” [Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, Gołębiowski 2008, ss. 279–290].

Faktografia i specyfika przemysłu spożywczego

Przemysł spożywczy jest uważany za jedną z najważniejszych i najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki, legitymuje się znaczącym udziałem w wartości produkcji sprzedanej przemysłu ogółem wynoszącym 17,3% w 2011 roku. W naszej gospodarce nie ma większej nadwyżki w handlu zagranicznym, jak w przypadku artykułów spożywczych. Za 2011 rok było to 2,6 mld euro, a w 2012 roku nadwyżka sięgnęła 4,2 mld euro, przy eksporcie 17,5 mld euro. To świadczy o tym, że mamy znakomite surowce i przetwórstwo, a polska żywność cieszy się dobrą renomą na świecie. Po wejściu do UE Polska znalazła się w grupie nielicznych państw, które są eksporterami netto żywności i jesteśmy szóstym producentem żywności i napojów po Francji, Niemczech, Włoszech, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii, z 7% jego udziałem. W przemyśle spożywczym w 2011 roku funkcjonowało około 16 tys. przedsiębiorstw, a polska żywność zdobywa wciąż nowe rynki. Jest to wynik współpracy producentów rolnych i przetwórców, a za sukcesem eksportowym stoi też zmodernizowany sektor przetwórczy, który pod względem nowoczesności, w wielu branżach wyprze-

dza kraje 15-tki. Jako główną cechę polskiego przemysłu spożywczego, obrazującą jego specyfikę, można wskazać dużą liczbę drobnych i rozsianych na terenie całego kraju zakładów przetwórczych, co jest skutkiem wysokiej ekstensyfikacji polskiego rolnictwa i rozproszonego rozmieszczenia ludności na terenie całego kraju. Do najważniejszych czynników lokalizacji zakładów przetwórczych przemysłu spożywczego możemy zaliczyć: bazę surowcową, dostępność wody, jakość środowiska naturalnego i rynki zbytu. Specyfiką polskiego przemysłu spożywczego jest wysokie zatrudnienie, które niestety nie przekłada się na wysoką wydajność i wytworzoną wartość dodaną, gdyż są o wiele niższe, aniżeli w krajach piętnastki. Pomimo zadawalających wyników finansowych i eksportowych polskie zakłady przemysłu spożywczego wciąż poddawane są procesom modernizacji, konsolidacji i unowocześniania, ponieważ aby sprostać konkurencji na rynkach unijnych należy wypracować inne przewagi, a nie tylko w dziedzinie kosztów pracy i surowców. Temu ma służyć, między innymi, opracowanie nowoczesnego modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

Model biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

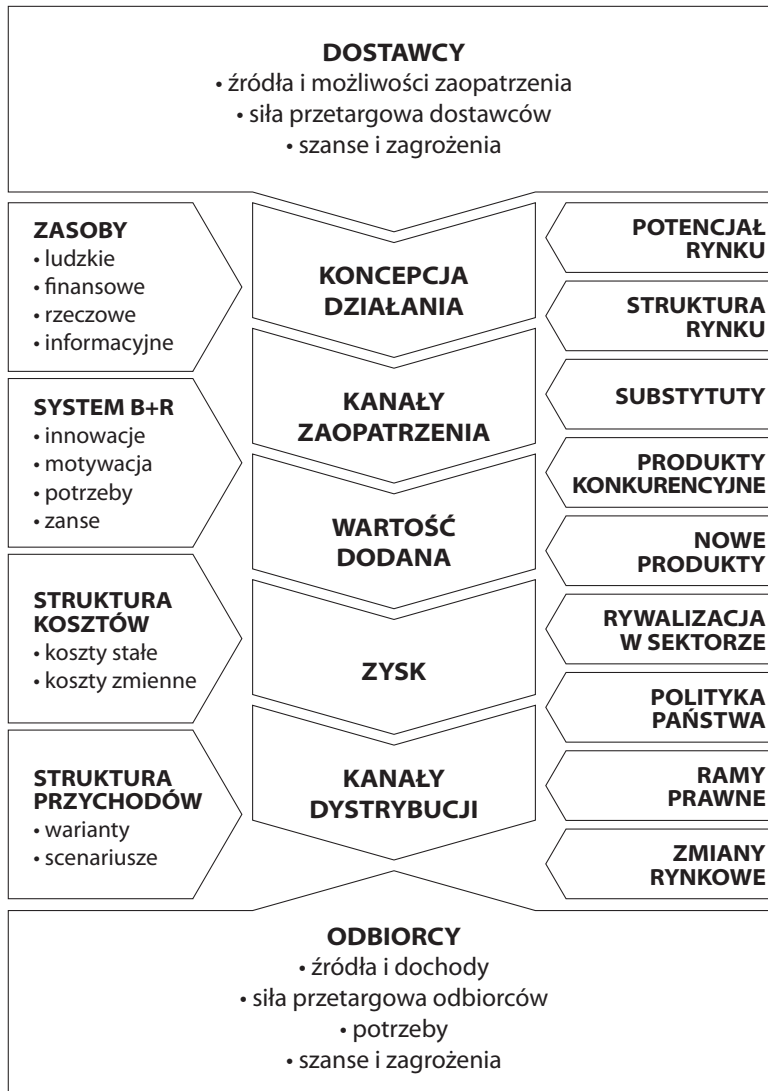
Zakładając, że proponowany model biznesu ma dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, należy zastanowić się nad takim jego skomponowaniem, aby określić w nim także ograniczenia w postaci uwarunkowań rynkowych, które w działalności odgrywają często pierwszoplanową rolę. Przykładem tego rodzaju uwarunkowań jest interwencjonizm w polityce rolnej, który należy traktować – według A. Czyżewskiego – wieloaspektowo, gdyż podlega on uwarunkowaniom makroekonomicznym i powinien być dostosowany do stawianych celów. Dotyczy to dostosowania obrotów z zagranicą, celem ochrony rynku krajowego przed nieuczciwą zewnętrzną konkurencją, działań uruchamiających dostosowania cenowo-popytowe, wspierających dochody rolnicze, a także dostosowań podażowych, umożliwiających rozszerzoną reprodukcję w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolnych [Czyżewski, Sapa 2003, s. 202]. Koszty produkcji żywności stają się coraz wyższe, zarówno w krajach o niskim, jak i wysokim poziomie rozwoju gospodarczego, co jest jednym z głównych czynników ochrony i wsparcia dochodów przez mechanizmy protekcyjne [Czyżewski, Henisz-Matuszczak 2006, s. 25]. W minionej dekadzie przemysł spożywczy wszedł na ścieżkę intensywnego rozwoju, co było skutkiem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i pozytywnie wpłynęło na wzrost jego produkcji, a kilkuletni proces dostosowawczy do wymogów Unii Europejskiej istotnie zmienił wizerunek polskich firm żywnościowych na Wspólnym Rynku Europejskim. Uwzględniając aktualną sytuację przemysłu spożywczego oraz jego determinanty w funkcjonowaniu, zaproponowano mo-

del biznesu dla jego przedsiębiorstw, składający się z pięciu elementów, wśród których wyróżniono (rys. 1):

1. Dostawców,
2. Odbiorców,
3. Koncepcję i projekt realizacji,
4. Uwarunkowania zewnętrzne,
5. Uwarunkowania wewnętrzne.

Dostawcy dla firm przemysłu spożywczego to osoby, z którymi firma zawiera transakcje na rzecz zaopatrzenia, składa do nich potwierdzone zamówienia na określone dobra w wymaganej ilości, których dostarczenie odbywa się w wyznaczonym terminie i na ściśle określonych warunkach. Firma może określić sieć partnerów i dostawców, z którymi zamierza współpracować oraz poddać ją celowej segmentacji. Jak twierdzi B. Czyżewski w zawieraniu transakcji na rynku rolno-spożywczym bardzo istotną rolę odgrywają koszty transakcyjne, które oznaczają „...koszty zdobywania informacji o produkcie, cenach i stronach transakcji, koszty negocjowania i zawierania kontraktu, monitorowania stron oraz egzekwowania zobowiązań” [Czyżewski 2013, s. 201].

Odbiorcy produktów wytwarzanych w przemyśle spożywczym to osoby często określane klientami lub konsumentami, którzy mogą występować indywidualnie oraz jako dowolna jednostka organizacyjna lub prawna. Wśród nich można wydzielić odpowiednie segmenty, czyli charakterystyczne grupy, do których kierowane będą wytwarzane produkty lub serwowane usługi. Nadmiar zdolności produkcyjnych, a zarazem oferowanych produktów stworzył nową sytuację na rynku, gdzie klient stał się postacią, na którą zwykle zorientowane są działania firmy. W ostatecznym rozrachunku to klient w największym stopniu korzysta z wartości dodanej zawartej w produkcie lub usłudze, pomimo tego, że za jej wytworzenie odpowiedzialny jest przedsiębiorca. Segmentacja klientów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pomaga w wyznaczeniu najważniejszych grup, ich sklasyfikowaniu według poziomu zamożności oraz możliwości ich utrzymania, jak również określeniu stopnia migracji.

Rysunek 1. Proponowany model biznesu dla firm przemysłu spożywczego

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja i projekt realizacji w modelu biznesu przemysłu spożywczego składa się z następujących etapów: określenie koncepcji działania, czyli rodzaju wytwarzanych produktów lub serwowanych usług; wyznaczenie kanałów zaopatrzenia, określenie i wyznaczenie możliwości realizacji wartości dodanej w firmie; prognozowanie osiąganego zysku; wyznaczenie kanałów dystrybucji – czyli jest podobny, jak w pozostałych działach gospodarki.

Określenie **konceptji** działania przedsiębiorstw spożywczych to zwykle znalezienie sposobu produkcji wytwarzanych produktów lub wykonywanych usług. Na tym etapie można też stworzyć koncepcję rozwoju firmy, uwzględniając jej potencjał, który należy traktować jako źródło przewagi strategicznej, uwzględniając specyfikę produkcji surowców rolnych, możliwości ich przechowywania i dystrybucji.

Kanały zaopatrzenia w przemyśle spożywczym wymagają zaplanowanej polityki zakupów materiałów używanych w produkcji, w której określone zostają zakupy bezpośrednie oraz zakupy wykonywane przez podmioty pośredniczące, jak również zakupy przy wykorzystaniu handlu hurtowego. Kanały zaopatrzenia tworzone powinny być także na bazie polityki komunikacji, której istota polega na wyjaśnieniu dostawcy istoty i znaczenia prowadzonej przez firmę polityki zaopatrzenia, a jej głównym celem jest wywiązanie się z zawartych umów i zapewnienie terminowych dostaw niezbędnych do uzyskania zaplanowanych zdolności wytwórczych.

Określenie i wyznaczenie możliwości realizacji **wartości dodanej** w przedsiębiorstwie przemysłu spożywczego ma na celu wyznaczenie wiązki potrzeb tworzonej przez klientów, które będą mogły być spełnione przez wytwarzane produkty lub wykonywane usługi dla kluczowych segmentów odbiorców. Należy pamiętać, że model biznesu dla firm przemysłu spożywczego ma przedstawić źródła zysku firmy w odpowiednio zaplanowanym łańcuchu wartości, natomiast rynek weryfikuje ich poprawność oraz wyznacza jej poziom. Powszechnie przyjmuje się, że wartość dodaną tworzy całkowity przychód ze sprzedaży, pomniejszony o koszty użytych do produkcji zasobów zewnętrznych. Każdy z przedsiębiorców powinien zadbać o kreowanie wartości dodanej przez wzrost jakości i cech produktów oraz wizerunku posiadanej marki. Nie należy też zapomnieć, że odpowiedni zestaw wartości powinien być kierowany do konkretnych i dokładnie określonych grup odbiorców, co w przypadku artykułów spożywczych ma istotne znaczenie.

Prognozowanie **zysku**, określanego często jako strumień przychodów pochodzących od klientów, będących rekompensatą za tworzenie wartości i realizację działań zorientowanych na klienta, to następny element modelu biznesu. Wypracowany przez przedsiębiorstwo zysk wskazuje, że osiągnięto wyższe przychody od kosztów ich uzyskania. Każdy model biznesu wytycza drogę realizacji zysku, odnosząc się do konkretnych oczekiwań klienta, uwzględniając wymagania rynkowe oraz poziom występującej na nim konkurencji. W przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego zwykle używa się tego wskaźnika do określenia opłacalności działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Za główne źródła jego powstawania w przedsiębiorstwie należy uznać: innowacyjność, przedsiębiorczość, wykorzystanie pozycji rynkowej firmy, umiejętne wyko-

rzystanie siły roboczej i pozostałych czynników produkcji oraz zdarzeń przypadkowych. Niestety należy pamiętać, że przedsiębiorstwa przemysłu rolnego spożywczego niejednokrotnie są wspierane polityką interwencyjną państwa, ze względu na ich niską rentowność.

Wyznaczenie **kanałów dystrybucji** oznacza możliwe ścieżki komunikacji z klientami, dzięki którym firma przekazuje wytworzone wartości. Kanały dystrybucji na rynku żywności umożliwiają wykonywanie różnego rodzaju czynności związanych z ofertą i dystrybucją wytwarzanych dóbr i usług oraz zapewniają komunikację producenta surowca rolnego z jego nabywcą. Znaczącą rolę odgrywają tu kanały handlowe, często nazywane marketingowymi lub dystrybucyjnymi, zapewniające końcowym klientom dostarczenie wytworzonych artykułów spożywczych, ich nabycie w konkretnym miejscu, czasie i cenie. Kanały dystrybucji to swego rodzaju strategia dotarcia producenta rolnego na rynek ze swoim produktem.

Zajmując się produkcją artykułów żywnościowych należy mieć na uwadze wszelkiego rodzaju uwarunkowania o charakterze **zewnętrznym i wewnętrznym**. Konstruując model biznesu dla przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym, z pewnością należy liczyć się z ograniczeniami istniejącymi w otoczeniu zewnętrznym, które mają istotny wpływ na sposób i możliwości prowadzenia biznesu. W polskiej literaturze spotykamy się często z klasyfikacją uwarunkowań zewnętrznych, które determinują działalność gospodarczą. A. Piasecki, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (a takie występują w przemyśle spożywczym w największej liczbie), jako najważniejsze uwarunkowania wymienia: zmiany techniki wytwarzania produktów i usług, rozwój sektora usług, wzrost gospodarczy krajów rozwijających się, zmiany na rynku czynników produkcji, wzrost cen energii, wahania koniunktury gospodarczej, czynniki polityczne, modę i zmianę gustów oraz zmiany w strategii dużych firm [Piasecki (red.) 1999, ss. 63–65]. Inni autorzy wskazują na dostępność kapitałów obcych [Łuczka 2001, ss. 188–194], oddziaływanie środowiska lokalnego [Noronha Vaz, Nicolas 2001, s. 10], a także obecność lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, wsparcie lokalnych instytucji publicznych oraz kreatywność lokalnych społeczności [Szczepaniak 2007, ss. 573–583].

Dla potrzeb modelu biznesu przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym zestawiono dziewięć uwarunkowań zewnętrznych, które należy brać pod uwagę przy jego konstruowaniu. Są to w kolejności:

- 1. Potencjał rynku** – mówi o jego możliwościach produkcyjnych, inwestycyjnych i surowcowych oraz perspektywach rozwojowych i eksportowych. W przypadku produkcji żywności, niezwykle istotna jest skala możliwości produkcyjnych i produkcji surowców rolnych, niezbędnych do wytworzenia artykułów spożywczych. Inwestycje

w przemyśle spożywczym mają przyczynić się do wzmocnienia rozmiarów produkcji, poprawy jej jakości i wytwarzanych produktów. Przedsiębiorcy przemysłu spożywczego inwestują w nowoczesne linie produkcyjne, energooszczędne maszyny i urządzenia, ergonomiczne i efektywne opakowania, wiedzę, informacje, umiejętności, reklamę i rozwój osobisty.

2. **Struktura rynku** – w przypadku przemysłu spożywczego jest niezwykle istotna, gdyż stanowi on jeden z działów agrobiznesu, a więc jednego z najważniejszych sektorów w polskiej gospodarce. Przemysł spożywczy wraz ze swoimi firmami wpływa na integrację działów agrobiznesu, ponieważ kontraktuje, zakupuje u rolników, jak i innych producentów, produkty rolne, przetwarza je na uszlachetnione produkty żywnościowe, które później są sprzedawane na rynku wewnętrznym lub eksportowane. Istotna jest rola zakładów przetwórczych przemysłu spożywczego, które pełnią funkcję produkcyjną i przetwórczą. Zakłady przetwórcze prowadzą swoje punkty skupu surowców rolniczych, punkty sprzedaży produktów dla rolnictwa, posiadają swoje rampy przeładunkowe, chłodnie, magazyny i przedsiębiorstwa transportowe [Firlej 2008, s. 48].
3. **Substytuty** – na rynku pojawia się codziennie wiele produktów żywnościowych podobnych do wcześniej wyprodukowanych. Ponadto producenci korzystają ze wszelkiego rodzaju preparatów polepszających smaki, których zastosowanie pozwala zastąpić podstawowe komponenty używane do ich produkcji. W dzisiejszych czasach nie jest trudno wyprodukować zamienniki chleba, tłuszczu czy nawet mleka.
4. **Produkty konkurencyjne** – w przemyśle spożywczym istnieje mnóstwo produktów konkurencyjnych. Przedsiębiorcy wchodzący do tego przemysłu już po rozpoczęciu swojej działalności gospodarczej spotykają się z szerokim asortymentem produktów żywnościowych i jego odmianami (wszelkiego rodzaju sery, wędliny, nabiał, słodczyce i inne). Przedsiębiorcy na tym rynku konkurują zazwyczaj o takie cechy oferty rynkowej, jak: cena, jakość, wizerunek, opakowanie, funkcjonalność, forma przyrządzenia, ergonomia spożycia i wiele innych.
5. **Nowe produkty** – pojawiają się w przemyśle spożywczym dość często w wyniku wszelkiego rodzaju modyfikacji już istniejących i przez to stają się konkurencyjne w stosunku do dotychczas produkowanych. Konsumenci często pozytywnie odbierają te przekształcenia, gdyż pomagają one na przykład: w szybkim przyrządzeniu potraw, posiadają wygodniejsze opakowania, a ich specjalistyczne konfekcjonowanie umożliwia spożycie w dowolnych miejscach i porze dnia. Powstają też

nowe, pomysłowe produkty, które są produkowane przy wykorzystaniu najbardziej zaawansowanych technologii w tej materii (przykładowo produkcja przekąsek czy wykorzystywanie metody ekstruzji w produkcji nowych i innowacyjnych produktów spożywczych).

6. **Rywalizacja w sektorze** – może dotyczyć całego sektora agrobiznesu, jak i samego przemysłu spożywczego. Rywalizacja ta – według Portera – może dotyczyć liczby konkurentów, ich różnorodności oraz barier wyjścia z sektora [Porter 2010, ss. 29–38]. Pomiędzy poszczególnymi segmentami danej branży spożywczej istnieją różnice w poziomie atrakcyjności i wymagań, niezbędnych do zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej.
7. **Polityka państwa** – w obszarze żywnościowym obejmuje swym zasięgiem wytwórczość, produkcję gałęzi przemysłu wytwarzających środki produkcji dla przemysłu spożywczego, handel artykułami żywnościowymi oraz produkcję innych działów i usług dla przemysłu spożywczego. Jej głównym celem jest zapewnienie wymaganych rozmiarów produkcji artykułów żywnościowych, jej struktury i standardów, które są społecznie akceptowane. Z polityki państwa można odczytać zasady projektowania polityki żywnościowej, jej struktury przestrzennej oraz warunki formalno-prawne. W ramach polityki państwa planowany jest rozwój gospodarki żywnościowej i ustalane są zasady gromadzenia państwowych rezerw żywnościowych. Niezwykle ważną funkcją polityki żywnościowej jest podejmowanie przez państwo działań o charakterze interwencyjnym, będących skutkiem sytuacji rynkowej oraz podejmowanie decyzji wstrzymujących produkcję wszelkiego rodzaju produktów rolnych żywnościowych, posiadających jakiekolwiek symptomy, że zawierają substancje i związki niebezpieczne dla zdrowia człowieka.
8. **Ramy prawne** – ramy prawne zapewnienia bezpieczeństwa żywności znajdują się w rozporządzeniu (WE) Nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiającym ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołującym Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiającym procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności. Rozporządzenie to formułuje zasady ogólne bezpieczeństwa żywności, którymi są: zakaz wprowadzania do obrotu środków spożywczych niebezpiecznych oraz obowiązek każdego z podmiotów działających na rynku spożywczym do zapewnienia bezpieczeństwa żywności [Butkiewicz 2012 ss. 1–4]. Przedsiębiorcy produkujący żywność zobligowani są do stosowania aktów prawnych, zarówno krajowych, jak i wspólnotowych, a ich przestrzeganie może być przedmiotem stosownej kontroli.

9. Zmiany rynkowe – występują na rynku w sposób niezamierzony i zwykle przejawiają się w różnicach w poziomie dochodów nabywców, fluktuacji cen surowców i towarów oraz nowych trendach rynkowych. Mają na nie wpływ także czynniki pozarynkowe, takie jak: zmiany demograficzne, klimatyczno-atmosferyczne, preferencyjne i społeczno-polityczne.

W prezentowanym modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należy także zwrócić uwagę na uwarunkowania wewnętrzne, do których należy zaliczyć:

- 1. Zasoby** – czyli wszystkie materialne i niematerialne składowe procesu produkcji, które są niezbędne do wytwarzania dóbr (np. maszyny, surowce, praca) [Beksiak 2001, s. 112]. Powiązanie i koordynowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów organizacji to podstawa procesu zarządzania.
- 2. System B+R** – określany przez wzajemnie połączone procesy, w których wyniku, przez wdrożenie innowacji technicznych, powstają i wprowadzane są na rynek nowe produkty. Prace badawcze i rozwojowe, związane z opracowaniem nowych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonywane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek, należy postrzegać jako rodzaj działalności innowacyjnej, która jest bardziej pojemnym pojęciem [Stabryła 2002, s. 242]. W. Czernasty i B. Czyżewski szczególny nacisk kładzie na innowacje organizacyjne w przemyśle spożywczym, które przez lata pozostawały w cieniu innowacji technologicznych, a klasyczna ekonomia na ogół nie uwzględniała ich w badaniach nad postępem gospodarczym [Czernasty, Czyżewski 2007, s. 17].
- 3. Strukturę kosztów** – kategoria kosztów przedsiębiorstwa, zwana także kosztami własnymi, obejmuje ujęte wartościowo koszty *sensu stricto*, czyli celowe zużycie składników majątku trwałego i obrotowego, usług obcych oraz nakładów pracy, a także inne wydatki pieniężne [Hajkiewicz-Górecka 2010, s. 1]. Wielkość kosztów własnych to istotny miernik odzwierciedlający efektywność przedsiębiorstwa spożywczego, a ich racjonalizacja wpływa na jej poprawę.
- 4. Strukturę przychodów** – w przedsiębiorstwie spożywczym wyróżniamy następujące przychody: przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe i zyski nadzwyczajne. W każdym przedsiębiorstwie analizie poddaje się strukturę przychodów celem ustalenia udziału poszczególnych grup przychodów w przychodach ogółem.

Zakończenie

Sformułowanie nowego modelu biznesu, mającego odzwierciedlać sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w przemyśle spożywczym jest zadaniem niezwykle trudnym i odpowiedzialnym. Model biznesu przedstawiony w opracowaniu z pewnością nie wyczerpuje możliwości jego modyfikacji i permanentnego uzupełniania. Opracowanie holistycznego modelu biznesu dla firm przemysłu spożywczego stanowi początek dyskusji o potrzebie jego tworzenia tak, aby legitymował działalność gospodarczą firmy i umożliwiał jej wyróżnienie na rynku krajowym i międzynarodowym. Konkludując rozważania, można sformułować kilka najważniejszych wniosków:

1. Śledzenie bieżącej sytuacji rynkowej i pojawiających się nowych trendów w zakresie tworzenia modeli biznesu przyczyni się do podnoszenia ich doskonałości i innowacyjnego spojrzenia przez przedsiębiorców na wykonywaną działalność gospodarczą.
2. Każdy powstający model biznesu musi mieć swe odniesienie do istniejących uwarunkowań zewnętrznych oraz uwzględniać uwarunkowania wewnętrzne.
3. W przypadku modeli dotyczących przedsiębiorstw spożywczych, należy jako podstawowe uwzględnić dziewięć elementarnych uwarunkowań, które dotyczą wszystkich podmiotów zajmujących się biznesem, a dodatkowo mieć na uwadze, że jest to działalność zaspakajająca jedną z elementarnych potrzeb człowieka, jaką jest konsumpcja.
4. Każdy model biznesu funkcjonuje w konkretnym otoczeniu, na które składa się wiele elementów w różnym stopniu oddziałującym na daną działalność. W przypadku modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego uwarunkowania te są z pewnością niezwykle ważne dla ich powstawania i rozwoju, a klientom zapewniają realizację podstawowych potrzeb i nie tylko.
5. W przemyśle spożywczym musimy się liczyć z dużą liczbą modeli, jakie powstaną w szerokiej gamie branż wchodzących w jego skład.

Sformułowane tezy obligują autora do szczegółowego opracowania modeli biznesu dla wybranych branż przemysłu spożywczego, co z pewnością jest zachętą do prowadzenia badań w tym kierunku i staje się interesującą inspiracją do ich wykonania.

Bibliografia

- Beksiak J. (2001), *Ekonomia*, PWN, Warszawa.
- Czternasty W., Czyżewski B. (2007), *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A. (2006) *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań,
- Czyżewski A., Sapa A. (2003), *Mechanizm wymiany rolno- żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Czyżewski B. (2013), *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.) (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa [za:] H.S. Gill (2001), *The Case for Enterprise Business Model Management* [w:] *Supplement Resource Guide, Data Management Review*, December 2001.
- Dudzik M.T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., Gołębiowski T. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Firlej K. (2008), *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
- Noronha Vaz T., Nicolas F. (2001), *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro, Portugal.
- Piasecki B. (red.) (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
- Porter M.E. (2010), *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, New Media, Helion S.A. Gliwice.
- Samuelson W.E., Marks S.G. (1998), *Ekonomia menedżerska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stabryła A. (2002), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków.
- Szczepaniak I. (2007), *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt Nr 10, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Gospodarka oparta na wiedzy*, Rzeszów.
- Sztaba S. (red. nauk.) (2007), *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Spółka z o.o., Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Butkiewicz E., Paszek S., Zespół Life Science i Postępowań Regulacyjnych kancelarii Wardyński i Wspólnicy (2012), Bezpieczeństwo żywności – czy prawo nas dobrze chroni?, <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/304605>, Bezpieczeństwo-żywnosci-czy-prawo-nas-dobrze-chroni.html, dostęp: 6 stycznia 2013.

Hajkiewicz–Górecka M. (2010), *Finanse przedsiębiorstw, koszty przedsiębiorstwa*, PWN Biznes 2010, <http://biznes.pwn.pl/>, dostęp: 13 stycznia 2013.

Grzegorz Mazurkiewicz
Uniwersytet Jagielloński

Education in crisis? Task and development of educational leaders

Abstract: Author of this paper attempts to show that crisis is often a result of ideologies promoting anti-social values and ways of functioning within social sphere. Together with difficult challenges of contemporary life it creates conditions of operation for societies and educational institutions. Vision of education and educational leaders need to be changed accordingly to diagnosed needs that shows necessity of dialogue, reflection and focus on learning. Author argues that time of the crises opens people for change and although it is difficult we need more cooperation and trust in order to successfully modify leadership and management mechanism and processes. It is proposed to concentrate in the development of leaders on five areas of leadership development and also to start common discussion on aims of education and educational leadership.

Key-words: leadership, leadership preparation, leaders' role, crisis, development.

Crises as a human product

We live in the era of crisis. When one starts to think about reality surrounding us and about times we are experiencing that is the crisis what immediately appears as one of the most important issue – defining contemporary life. The negativity of that state is increased by cacophony of voices. Economists talk about financial crisis, sociologist about crisis of trust, crisis of solidarity and modern societies, priests preach about crisis of faith, political scientists analyze the crisis of democracy and government, educators discuss school's crisis, and that is not closed list of visible and possible crisis. We could continue that counting but it would not be developmental approach. What is needed instead? We need answers to the questions about roots, consequences and possible solutions of this

crisis. Questions and answers especially, because crisis and disappointment, instead passion, excitement and desire of development, became fuel for public discourse. Chaos and lack of stability stemming from the climate of fear and negativity create serious threat for societies and for education (although we should not forget that in the same time crisis create also an opportunity – for example a starting point for reforms).

In this paper I will discuss the role of educational leaders in the times of crisis. I will try to show the logical path from the reflection on reality through the postulate of paradigm shift in educational leadership, and exploring mental models, ways of thinking and critical tasks of educational leaders to the recommendations for the process of leaders' preparation.

In order to understand the real leaders' work we need to understand the context in which we work and struggle to survive the regular life today. We cannot ignore the powerful globalization processes, which are constantly widening, deepening and speeding up connections across national borders (between individuals, groups, institutions, ideas). People, ideas and goods moving freely bring social, ethnic and cultural diversity. Individuals and information, facilitated by technology, flow more easily across the globe than ever before. The global economic balance is also changing and it is fundamental transformation in the balance of economic power and world finance. In the same time the magnitude of global inequality is still increasing. Other global challenges like climate change, societal changes, urbanization and pollution, obesity and diseases connected with it, crime and safety, changing role of women, shifts on labor market, transformation of families and childhood [Trends Shaping Education 2013] shape the condition of our life. It is also important how Internet has transformed our style of live visible for example in shopping, banking, doing business or education and also in the way civic disobedience is organized (advertising illegal demonstration through Facebook or Twitter during Arabic Spring or recently in Turkey).

It is interesting that although we (as human kind) are developing faster than ever in history, sometimes that development seems to be empty, without meaning – not bringing significant changes in quality of people's lives. Maybe the reason is connected with lack of important aims and understanding of that development. For example one of the most critical crises we experience today is an economical crisis, which is closely tied not only to serious economic problems, but also to the crisis of certain ideology. That crisis depends on the situation, in which we are strongly attached to the ideology that leads us to inevitable catastrophe because we are not able to negation the intellectual order that is a foundation of neoliberalism and dictate of "the free market". In 2008 Alan Greenspan, earlier leading for 19 years US Federal Reserve and promo-

ting the idea of free market, standing in US Congress in order to inform about sources of the crises admitted that he used his ideology of free market for forty years and it worked, but today he is in shock because his ideology failed [Patel 2009]. Raj Patel claims that the idea of free market is present in every civilization and we should not question it. The problem has risen when the profit instead needs became the driven force on the market. The conviction that society works the best when market has an absolute freedom in its eagerness to gain profit and market works the best when has complete freedom is an ideology. That ideology does not bring what I postulate at the beginning of this paragraph: important aims. Profit for sake of profit will not build anything useful for the whole society. Unfortunately, that ideology was created and supported by those the strongest. In order to change it (aimless and unfair societies) we need paradigm (ideological) change.

According to George Soros we face market fundamentalism, what Potulicka [2010] explains as using market laws in areas which never should be considered as market oriented like education, culture, healthcare. Free market is treated as controller of everything but it is amoral and does not know the difference between good and evil, it knows only profit. This is democratic illiteracy. Connection between democracy and capitalism is weak because needs that capitalism and democracy aim at to fulfill are different. In capitalism it is individual need what is a priority and in democracy it is public need what is the most important, so the contradiction between logic of market and logic of democracy arises. Instead allies people become competitors. The Greenspan's "ideological mistake" is seen clearer.

Unfortunately, school as institution and so called educational market increase existing social stratification and unfair class structure, causing educational and social inequalities today. Educational systems are organized in a way, which supports existence of good and bad schools as something natural, while encouraging wealthy parents to send their children to good schools what makes a gap between good and bad schools wider (because their support and money). It is understandable that education follows the social priorities and expectations. Education is (and always was) closely related to the social context of the particular era. For example, today the employees' permanent competences have lost its meaning. It is no longer critical to be prepared before starting a new job, now it is more important to be able to learn needed competencies rapidly when particular situation appears. New ideal employee continuously acquires new skills. It is not what we can do but what we need to do which shapes organizations today. Flexibility, decreased hierarchy and not linear organization of work change the structure and organizational climate, and also, in general, it influences the basic rules of cooperation [Sennet 2010].

Needs and expectations might change over the time, expectation and school reality might differ significantly but to accept the discrepancy between services offered to reach and to poor students, to accept role of school in strengthening unfair social order means to close the chance for the development of the society as the whole. We need to understand that education is not an individual investment but a group, social, endeavor. This should lead us to the conclusion of quick changes even when we know that very often the attempts to improve the situation create new problems [Ball 2007]. In order to change the reality in different areas and on different levels, so also to change society and schools, we need significant paradigm shift.

It is much easier to reconstruct paradigms, which we use to explain reality, during times of turbulence and crisis than during times of stability and prosperity. This is a chance we were given by the today context – we know that we should change something. And that something is not a particular method or tools it is rather a holistic approach and perspective. Education and educational leadership should be included on the long list of areas expected to be changed and transformed.

However, it is as difficult to deny the need of a reform of education, as to find solid suggestions showing what should be changed and how. Stephen Ball [2007] notes that recently popular trends, appealing to market model (where workers' success depends on the ability of selling one's skills, knowledge and entrepreneurship on the global market) do not bring good results because of two reasons. Firstly, they often do not bring changes they promised. Secondly, they create new problems. New rules of creating wealth replace mass production logic of the Ford-like, industrial era with logic of flexible, knowledge-based production. However this process does not necessarily show new ways of the state's functioning. What is more frequently deregulation and privatization reduce state's opportunity of direct intervention on practical and ideological level. Cheap labor in mass production, without proper employee's protection has found its place elsewhere on a geographical and political map. Labor requiring low qualifications still exists, but in the sector of services (and is frequently bound to feminization of certain professions). As far as the second argument on new problems is concerned, Ball notes similarities between center-peripheries relations in global economy, and relations between top-ranked schools and school with the lowest stores in all rankings, especially in these educational systems which have experienced market-based reform [Ball 2007].

A special dualism in educational policy of many countries is clearly visible. On the one hand, importance of an individual and individual choices of every consumer are accentuated. On the other hand – there are references to the aims of policy concentrated on satisfying economic interests of the state.

It is not known whether these priorities can be fulfilled in the framework of the same initiatives. Among typical elements of thinking about education and ways of its systematic improvement, we may find: a/ an idea to improve economic situation through binding education with employment, productivity and trade, b/ attempts to provide students with skills and competences useful in recruitment processes and work, c/ a movement towards direct control over curricula and grading, d/ initiatives towards reducing costs of administration and management in education, e/ growth of social influence on decision-taking process and pressure of market choice [Ball 2007]. These initiatives suffer of the lack of effectiveness because they are tied to the market paradigm, which created today crisis. In order to change reality we need to drastically extend and transform approaches that a base for our plans and actions. What seems to be promising direction of the transformation is starting to work with leadership paradigm and leaders understanding their obligations.

Crisis as motivation factor for leaders

Preservation or change – this is a dilemma, solutions to which determine the educational reality. What societies really want from schools - protecting unfair status quo, supporting existing order, “improving” reality as it is or rather creating conditions for radical transformation, questioning the situation and showing direction of action that would lead towards equality and solidarity? School should become important and independent player in the game of interpretation of reality.

Educational leaders face numerous and difficult challenges, which are impossible to overcome because of limited imagination, destructive mental models and lack of support in leadership development. Probably, the stereotypical approach to leadership, in which it is connected to strong individual with high expert knowledge and skills, vision, and ability to attract large groups of people to that vision, should be replaced by the model connected to cooperation, participation and creativity. Changes of the social and virtual cooperation impact the way of learning and also create new tasks for leaders. Today leaders should become anthropologists focusing on the groups, rather than (as it has been so far) psychologists focusing on individuals [Gobillot 2009]. Gobillot [2009] talks about an appalling trend of lowering the understanding between generations, about trend stressing the fact that expert knowledge can be found not only inside, but also outsider organization and about the trend of losing concentration, which is seen when it is more and more difficult to engage people in the discussion about the most important aspects of the organization, when there is less and less time for it. Finally, Gobillot stresses influence of the democratic trend, manifesting itself in the fact that it is less and less probable

that the leaders might control resources and people personally and directly.

In the time of crisis leaders need to improve their skills of supporting people within organization in seeking the sense of their actions and in surrounding world [Sułkowski 2005, pp. 77–85]. Through the interpretation process they convey senses and offer structures in their chaotic environment. In the era of crisis it is necessary to support leaders and candidates for leaders in their development in different way than it is done right now. Leaders should have to feel power to create and modify their reality. It is important for leaders to understand that we have ability to decide about it how does our world looks like. Accordingly we need to set new goals and to invent new forms of fulfilling them. We, all together, need to start with the basic questions not only about leaders' roles in teaching and learning process, but also about future and opportunities we want to create.

Agreeing that we might create and modify our world truly means that we accept constructivist point of view, what needs to be connected with approval of several assumption used by social constructivists. Leaders need to utilize the critical approach to knowledge and concepts recognized as understandable *per se*. It was never useful approach to accept ideas and facts without critical reflection, but today, after numerous crisis created by lack of reflection, we are morally obligated to question carefully every initiative. Leaders should understand and acknowledgement that our knowledge about the world depends not only on history, but also on culture, so should belief that our knowledge is created, sustained and updated during social processes that might be complex but always involve people and their minds. The basic and critical feature of leaders is recognition that knowledge and actions are closely related, and linked by the feedback resulting from reflexivity [Rapley 2010, s. 26], so critical reflection is one of most needed qualities in the time of crisis.

Knowledge of our own attitudes and ability to put our opinion in theoretical context gives a possibility of specifying the standpoint, rational access to experiences and opinions of other people, justification of the practices used and intellectual tool to recognize, analyze and evaluate various issues and problems we face. When we understand context, structure and sources of our own concepts and theories, there is a possibility of their development in a reflective and conscious way. It is then easier to justify and explain the action taken and protect yourself from fashionable trends and pop-theories [Brookfield 1995].

During time of the crisis it is much easier to convince people that they need radical changes in order to create an environment in which the opportunity that crisis might appear again will be smaller. Those changes should shape our thinking and the way we see and understand the world. We need transformational learning, which concerns changing how we know, how we

take and interpret information and experiences. That will help us to manage the adaptive challenges we face. Too often we focus on technical capacities and challenges of the institutions or situations. For technical challenges however we may identify both the problem and the solution or experts who may help to solve the problem. Unfortunately, many of complex challenges are not easy to solve – we face profound challenges classified as adaptive when we cannot identify the problem or solution [Heifitz, Linsky 2002]. They require greater internal capacity and constructivist approach.

Crisis and educational leadership

Schools should not work on maintaining the existing unfair reality but fight against it. Mike Bottery [2004] shares concerns connected with threats arising from the consumerist approach to life observed in modern societies. While pointing out dangers, which pose threats to civil society, driven by the ideology of having and buying, i.e. consumption taken to absurd levels he stresses the fact that schools not only do not oppose but participate in. The belief that shopping instead of political and public involvement will make us free individuals is a false belief. The consumption will never make us free and is rather an escape from civic duties. Educational leaders should raise question such as: What is a relationship between social justice and the distribution of public resources and goods? [Giroux 2011, p. 72]. Reducing democracy to a metaphor of “free” market always will hinder the democratization process and schools have to be very aware of that consequence.

Educational leadership should enable people to think, act and reflect in the way that mirrors their authentic involvement and responsibility. Only ethical practice, real passion and important purpose give people reason to act authentically and responsibly, so leadership should be focused more on issues of emotions and motivation than issues of effectiveness and profit. The later will come when people are authentically involved. In order to secure appropriate climate within organization educational leadership should be characterized by constant search for ways of building a community, vision of an organization and specific (for the organization) approach to the tasks. These “ways of building an organization” refer to and manifest in various areas. Here are the most important ones:

- Reflection on conditions of functioning, community’s needs, social trends, philosophy, approach to teaching process, which results in activities adequate to the context (ACCURACY). In an organization with a high leadership potential, there is a conviction about the rationale of action, a desire of searching new solutions and an acceptance of mistake that might happen due to activity, not disregard.

-
- Concentration on the process of learning and development (LEARNING). In an organization with a high leadership potential a goal is clear and accepted. In every aspect of organization's activity a priority of members' learning is visible.
 - Constant support and demand for participation of all the employees in decision-taking and dialogue, which define directions of activity (PARTICIPATION). In organizations with a high leadership potential employee's talents are revealed, a desire of taking more responsibility than the necessary minimum can be observed, a readiness to take part in all the events connected with institution's activity is visible.
 - Ability to act as a service reflexive towards people and institutions (SERVICE). In an organization with high leadership potential there is a climate of trust and support. A desire to help in solving problems is a visible priority. Official hierarchy is very flattened, respect and prestige is gained in relations with others, not due to a position.
 - Respecting autonomy and diversity, even if difficult and different from mainstream (DIVERSITY), In an organization with high leadership potential an ability to use all the resources, also divergence and diversity is clear. Rules of autonomy let treat this divergence as an asset, not a burden [Mazurkiewicz 2011].

It is important that people taking part in and responsible for education leadership process are aware of multitude of elements necessary for final result of institution functioning and teamwork. Gaining such awareness is a moment when a development of leadership potential, of an individual or a group may start. Unfortunately, as it appeared in my research from 2010 of school principals focusing on paradigm of leadership, in which they operated, in everyday life, in practice, there is no place for being reflective or visionary. Only 3% of respondents in my research (school principals) admitted that their everyday tasks are somehow connected with setting goals, creating a vision or integrating others around tasks. On the other hand as many as 48% head-teacher unambiguously talked about tasks and behaviors, which enabled to assign them to a category of classical leadership, which is focused on ordering, assigning duties and controlling. If we add head-teachers presenting intermediate types of leadership: classical-transactional and classical-visionary, we will receive a group of 81% head-teacher who participated in research, who act in a quite authoritarian way to manage administrative issues -- control, regulations, finances, providing facilities, making renovations, and also sometimes training teachers, but almost never touching the issue of students' learning, pedagogical theories and instruction, or critical reflection of the educational process and surroun-

ding world. Quite exemplary are two of the statements. First: *A head-teacher is responsible for safety of building, so they must know that it is obligatory to have a complete technical documentation, technical, inspections, chimney, gas, fire inspections etc. Evacuation plans to be prepared* and second: *A fundamental role of a head-teacher is pedagogical supervision, but they almost do not have time for it* [Mazurkiewicz 2012].

Everyday activities of the head-teachers, who took part in a research, duties they perceive as fundamental, are a far cry from the duties of an effective head-teacher² enlisted by Marzano and his colleagues [Marzano, Walters, McNulty 2005]. Sadly, one can have an impression that in Polish schools the most burning questions are: controlling and disciplining teachers, filling documents in, and bigger and smaller renovation works. There is very little reflection on the role of educational leaders in designing and ensuring conditions for teaching and learning, or promoting life-long learning. Of course there is possibility that external world demands it from people assigned to the position of school leaders but is it situation we need and desire? What systemic changes must occur, to make head-teacher take responsibility for learning process? [Mazurkiewicz 2012].

Crisis and educational future

To face contemporary challenges we need open and creative people on leadership positions, who also understand the critical tasks and issues of educational leadership. It is necessary to prepare a new type of leaders. I suggest, inspired by Blanchard, that the educational leader should be defined as a person who,

² Affirmation, or recognition and celebration of successes; promoting change, or an agreement for disturbing school's balance to reach intended effects and preventing sticking in the same place for years; appropriate rewarding, or noticing differences, using flexible ways of rewarding, showing examples of excellent work in all cases; communication, or caring about efficient communication between all the students and teachers; caring about culture which directly influences students, that is reinforcing culture which directly and indirectly influences learning process and students' achievements; taking care of discipline; flexibility, that is adapting to current needs and situations; concentration on priorities; explaining convictions, or a discussion to define convictions about education, school functioning, duties of teachers and showing their value and usefulness; inviting teachers to contribute; commitment in the issues related with teachers (curriculum, methods, grading); intellectual stimulation, or ensuring teachers know the newest theories, good practices, researches' results or literature useful in their work; knowledge of the best practices in teaching, that is constant learning, knowing effective practices and guidance in this area; monitoring and evaluation, that is appropriate designing of a process of information collection to achieve a valuable feedback; optimistic attitude, or consciously constructed optimism as an important feature of an effective school; order, that is avoiding chaos and uncertainty on what should be happening; relations, or caring about effective, professional relations at school; connections, that is organizing relations with external environment – teachers, authorities, the whole community; means, or rather its readiness to be used; sensitivity to context, that is an awareness of what determines current situation of a school; visibility, that is maintaining as frequent a contact with all the employers, students and teachers and other stakeholders as possible [Marzano, Walters, McNulty 2005, pp. 41–61].

above all, has the power to persuade and reveal the potential of others, what is possible because such a leader is able to take an appropriate attitude towards himself/herself, the world and the school. Leadership is the ability to release others' abilities to perform tasks as well as possible and at the same time with the sense of reasonableness, dignity, respect for others and satisfaction [Blanchard 2007]. An educational leader shares his/her power and since he/she is a motivator at the same time, encourages others to use their own potential for the cooperation to be the best. Leadership involves the ability to build a team whose members cooperate and are orientated towards the achieving of objectives [Reinhartz & Beach 2004] which were generated from the inside of the institution, by the team.

The leader must try to follow those several instructions and remember about the value of self-knowledge, necessity to support others in discovering and developing their potential. Leadership is not tangible and is rather a social creation; it is a notion that exists in a particular social and cultural context. Attempts to understand the leadership are often accompanied by numerous myths, which does not help create a new concept [Avery 2009, pp. 26–27]. Educational leadership for new times needs constant reflection on the reality, discussion on the context, analysis of the conditions the leaders function in and an appropriate serving attitude towards colleagues which makes it possible to support them in the performance of tasks and make them aware of their own potential, scope of power and responsibility, so that they could participate in the process of taking decisions and be ready for co-leadership.

Leaders need to start a serious conversation about values of democracy, solidarity and fairness. A public debate on what education we want and what leaders we need. Only then there will be a chance to create society we really want and adequate school system, which will be able to face future challenges. It is crucial to achieve a well-understood and accepted vision of society and school, so leaders need to internalize the role of facilitator of that process. I strongly believe that discussion should be focused on moral purpose of school, on building trust, promoting deep inquiry and seeking evidence and also focused on learning and intelligent design of the learning environments.

Bibliography

- Ball S. (2007), *Big Policies/Small World. An introduction to international perspectives in education policy*, in: *The RoutledgeFalmer Reader in Education Policy and Politics*, Lingard B., Ozga J. (red.), Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.
- Bottery M. (2004), *The Challenges of Educational Leadership. Values in a Globalized Age*, Paul Chapman Publishing.

- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brookfield S. (1995). *Becoming a Critically Reflective Teacher*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Drago-Severson E. (2012), *Helping Educators Grow. Strategies and Practices for Leadership Development*, Harvard Education Press, Cambridge, Massachusetts.
- Giroux H.A. (2011), *The Promise of Critical Pedagogy*, in: *On Critical Pedagogy*, The Continuum International Publishing Group, New York.
- Gobillot E. (2009) *Leadershift: Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration*, Kogan Page Limited, London, Philadelphia.
- Heifetz R., Linsky M. (2002), *Leadership on the line*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaser L., Halbert J. (2009), *Leadership Mindsets. Innovation and learning in the transformation of schools*, Routledge, London and New York.
- Marzano R., Waters T., McNulty B. (2005), *School Leadership that Works. From Research to Results*, ASCD, Alexandria, McREL, Aurora.
- Mazurkiewicz G. (2012), *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mazurkiewicz G. (2011), *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat?* [w:] S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa.
- Patel R. (2009), *Wartość niczego. Jak przekształcić społeczeństwo rynkowe i na nowo zdefiniować demokrację*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.
- Potulicka E., Rutkowiak J. (2010), *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Impuls, Kraków.
- Rapley T. (2010), *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Reinhartz J., Beach D.M. (2004), *Educational Leadership. Changing Schools, Changing Roles*, Pearson, Boston, New York, San Francisco.
- Sennett R. (2010), *Kultura nowego kapitalizmu (The Culture of New Capitalism)*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- OECD (2013), *Trends Shaping Education 2013*, OECD Publishing.

Jakub Bis

Politechnika Lubelska

Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej

Business Model Innovation – a way to increase competitive advantage

Abstract: This article is the voice in a discussion on the business model and research tools to create innovative business models for companies seeking to increase the competitive advantage. The issue of business models is a new subject of study, especially for Polish researchers. Competing innovative business model it is also new trend. More and more companies is looking for ways to effectively implement innovation in the current business model or create business model that will be completely new to market. Important in this process is the understanding of the concept and correct selection of its components as it was discussed in the first part of this article. One of the most popular research tools that are currently used for the development of innovative business models is template business model (Business Model Canvas). And although this is not a perfect solution, it allows to think and implement innovative business models in coherent way. If so far the idea of creating business models has not got into the general awareness of people involved in the management, thanks to A. Osterwalder template, this situation can be changed. With one canvas (perhaps sometimes adapted to the situation of the company) we are able to create innovative business models.

Key-words: business model, competitive advantage, business model canvas.

Wstęp

Przez ostatnie dekady podstawą zdobycia przewagi konkurencyjnej była strategia. Postępująca globalizacja, deregulacja rynków, zmiany technologiczne oraz koncepcja zrównoważonego rozwoju coraz częściej powodują, że punktem

wyjścia dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej staje się model biznesowy (MB). Tę hipotezę potwierdziły niezależne ogólnoswiatowe badania, przeprowadzone w 2005 roku przez Economist Intelligence Unit oraz w 2006 roku przez IBM (*Institute for Business Value*). Zebrane wyniki dowiodły, że już w tamtym okresie stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego było dla menedżerów wyższego szczebla jednym z kluczowych priorytetów, niezależnie od branży, w jakiej działali. Uzupełniające badanie IBM z 2009 roku ujawniło, że na 10 ankietowanych przedsiębiorstw aż 7 wdrażało w swoich MB innowacje, a wyjątkowo duży odsetek – aż 98% dokonywało w nich pewnych modyfikacji. Spośród 27 spółek, które w minionej dekadzie dostały się na listę Fortune 500, aż 11 awansowało tam dzięki innowacyjnym modelom biznesowym. Należy spodziewać się, że doskonalenie MB na drodze innowacji stanie się naturalnym procesem w przedsiębiorstwach. Przed naukowcami z obszaru zarządzania pojawia się zatem wyzwanie, a jak pisze B. Nogalski: *problematyka modeli biznesowych i ich wykorzystanie może w najbliższym czasie stać się priorytetem naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw* [Nogalski 2011, s. 447]. Po dwóch latach, jakie minęły od publikacji powyższych słów, stają się one faktem. Obecnie pozycja „model biznesowy” znajduje się w większości wniosków o dotacje unijne oraz w biznesplanach. Pojęciem tym posługują się doświadczeni inwestorzy oraz przedstawiciele start-up’ów.

Niniejszy artykuł stanowi głos w dyskusji na temat istoty MB oraz narzędzi, pozwalających tworzyć innowacyjne modele biznesowe w przedsiębiorstwach dążących do zwiększenia przewagi konkurencyjnej.

Istota modelu biznesowego a przewaga konkurencyjna

W literaturze przedmiotu powszechnie przyjmuje się, iż pojęcie modelu biznesowego po raz pierwszy zostało użyte w artykule naukowym przez R. Bellmana i C. Clarka w 1957 roku. G. Jones natomiast umieścił ten termin jako pierwszy w tytule artykułu oraz abstrakcie z 1960 roku [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s. 6]. Jak wynika z tabeli 1, znaczący wzrost liczby publikacji, zawierających frazę „business model” odnotowujemy w drugiej połowie ostatniej dekady XX wieku, ze szczytem zainteresowania tą tematyką w latach 1999–2001. MB był jednym z kluczowych pojęć epoki internetowego boomu, a następnie niesłusznie stał się swego rodzaju synonimem wszelkiego rodzaju nietrafionych projektów biznesowych z okresu bańki internetowej. Przedsiębiorstwa nie potrzebowały wówczas strategii, specjalnych kompetencji ani nawet klientów. Jedyne, co było niezbędne, to oparty na Internecie model biznesowy, obiecujący nieograniczone zyski w mgliście zdefiniowanej przyszłości. Jednak вина nie tkwiła w samej koncepcji modelu biznesowego, lecz w jej niewłaściwym

zastosowaniu [Magretta 2003, s. 54]. Obecny wzrost zainteresowania modelami biznesowymi wydaje się wynikać z sukcesów w ich wdrażaniu w takich korporacjach jak: Apple, Google, Facebook czy Skype. Dobry MB okazuje się fundamentem sukcesu wielu organizacji i to niezależnie od tego, czy jest to dojrzały gracz rynkowy, czy początkujące przedsiębiorstwo.

Tabela 1. Liczba publikacji z baz *Google Scholar* oraz *Business Source Complete*, w których w latach 1990-2012 pojawiło się pojęcie modelu biznesowego (wpisywane do wyszukiwarki jako „business model”)

| Rok | Liczba wyników w bazie <i>Google Scholar</i> | Stopa wzrostu | Liczba wyników w bazie <i>Business Source Complete</i> | Stopa wzrostu |
|-------|---|---------------|---|---------------|
| 1990 | 91 | - | 9 | |
| 1991 | 114 | 25% | 14 | 56% |
| 1992 | 133 | 17% | 37 | 164% |
| 1993 | 210 | 58% | 53 | 43% |
| 1994 | 259 | 23% | 121 | 128% |
| 1995 | 401 | 55% | 211 | 74% |
| 1996 | 569 | 42% | 379 | 80% |
| 1997 | 816 | 43% | 708 | 87% |
| 1998 | 1210 | 48% | 1107 | 56% |
| 1999 | 2150 | 78% | 2216 | 100% |
| 2000 | 3880 | 80% | 4647 | 110% |
| 2001 | 5990 | 54% | 4359 | -6% |
| 2002 | 7300 | 22% | 4127 | -5% |
| 2003 | 8610 | 18% | 5104 | 24% |
| 2004 | 10100 | 17% | 6041 | 18% |
| 2005 | 11600 | 15% | 6878 | 14% |
| 2006 | 14000 | 21% | 8308 | 21% |
| 2007 | 15800 | 13% | 9217 | 11% |
| 2008 | 18700 | 18% | 10972 | 19% |
| 2009 | 20900 | 12% | 11202 | 2% |
| 2010 | 22800 | 9% | 10184 | -9% |
| 2011 | 23800 | 4% | 9907 | -3% |
| 2012 | 28700 | 21% | 8724 | -12% |
| RAZEM | 198133 | | 95801 | |

Źródło: opracowanie własne w oparciu na wymienionych w tabeli bazach (dostępność 28-02-2013).

W literaturze przedmiotu nie występuje jedna ogólnie przyjęta definicja modelu biznesowego, gdyż badacze tematu różnie dobierają jego składniki oraz wyodrębniają wielorakie klasyfikacje. Do najbardziej syntetycznych pojęć należą te, które koncentrują się na przepływach pieniężnych: model biznesowy

jest odpowiedzią na pytanie, gdzie i jak zarabiamy pieniądze [Magretta, 2003, s. 57], czy też jest to: pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo [Koźmiński, 2004, s. 123]. Te dwie krótkie definicje ujawniają sedno tematu jakim się zajmujemy, jednak nie wyjaśniają go w pełni. Do najczęściej wymienianych elementów MB należą:

- pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- wartość dla klienta,
- źródła przychodów,
- strategia konkurowania,
- zasoby / kompetencje,
- relacje z partnerami,
- oferowane produkty,
- koszty.

Spśród wyżej wymienionych elementów konstytuujących MB, ożywioną dyskusję wywołuje strategia konkurowania. Część badaczy twierdzi, iż dążenia, mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, dotyczą odrębnego pojęcia, jakim jest „strategia”, część jednak traktuje strategię konkurencji jako element modelu biznesu. A.N. Afuah i Ch.L. Tucci stwierdzają, że: model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy, zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to osiągnięcie (w dłuższym czasie) rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji [Afuah, Tucci 2003, s. 20]. Z kolei A.A. Thompson i A.J. Strickland stwierdzają, że: *model biznesowy przedsiębiorstwa odnosi się do relacji przychód – koszt – zysk w ramach strategii przedsiębiorstwa i dotyczy faktycznych oraz przewidywalnych strumieni przychodów, uzyskiwanych dzięki konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa, związanej z tym struktury kosztów i marży oraz wynikowych strumieni dochodów i zwrotu z inwestycji* [Thompson, Strickland 2003, s. 3] Zbliżony pogląd reprezentują również H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, w ich rozumieniu niezbędnym składnikiem modelu biznesowego jest: sformułowanie strategii konkurowania, zapewniającej uzyskanie i utrzymanie przewagi na rynku [Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 534]. Wśród polskich autorów, zabierających głos w dyskusji na temat modeli biznesowych, wypowiada się między innymi K. Obłój, który stwierdza, iż model biznesowy jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on, jego zdaniem, trzy główne

elementy: dominującą przewagę konkurencyjną (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia), główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości [Obłój 2002, ss. 98–100]. Konieczność określenia w modelu biznesowym różnic między ofertą danego przedsiębiorstwa a ofertami konkurentów podkreślają E. Urbanowska-Sojkin i P. Banaszczyk [Urbanowska-Sojkin, Banaszczyk 2004, s. 9]. Podobnie J. Brzóska stwierdza, iż traktowanie osiągnięcia konkurencyjności jako imperatywu rynkowego przez przedsiębiorstwo łączyć można z jego modelem biznesowym [Brzóska, 2009, s. 13]. Rolę modelu biznesowego w zwiększeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa wpisują do swej definicji również badacze ze Szkoły Głównej Handlowej. Ich zdaniem model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiającących zwiększanie jego wartości [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, s. 57]. Podejście to akceptuje B. Nogalski, który stwierdza: *Model biznesu jako ogólna koncepcja formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność, konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność* [Nogalski 2009, s. 45].

Ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw jest chęć zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej poprzez odróżnienie się od pozostałych podmiotów na rynku. Powyższa analiza literaturowa dowodzi, iż szansa na osiągnięcie tego celu jest ściśle związana z posiadanym MB. I chociaż powszechnie znane są przykłady innowacyjnych modeli biznesowych, które zrewolucjonizowały całe branże (Apple, Wal-Mart, czy tanie linie lotnicze), to jednak wdrażanie innowacji w MB napotyka bariery. Z jednej strony samo pojęcie modelu biznesowego jest różnie interpretowane i wiele podmiotów nie rozumie wystarczająco dobrze własnych modeli, a z drugiej strony organizacja przywiązana do aktualnego MB często opiera się przed wdrażaniem innowacji w omawianym zakresie. Pojawia się zatem pytanie – jak tworzyć innowacyjne modele biznesowe?

***Business Model Canvas* – kreatywne podejście do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych**

Badania IBM [Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006, s. 5] ujawniły i obaliły trzy mity dotyczące innowacji, które należy omówić przed przystąpieniem do rozważań z obszaru tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych:

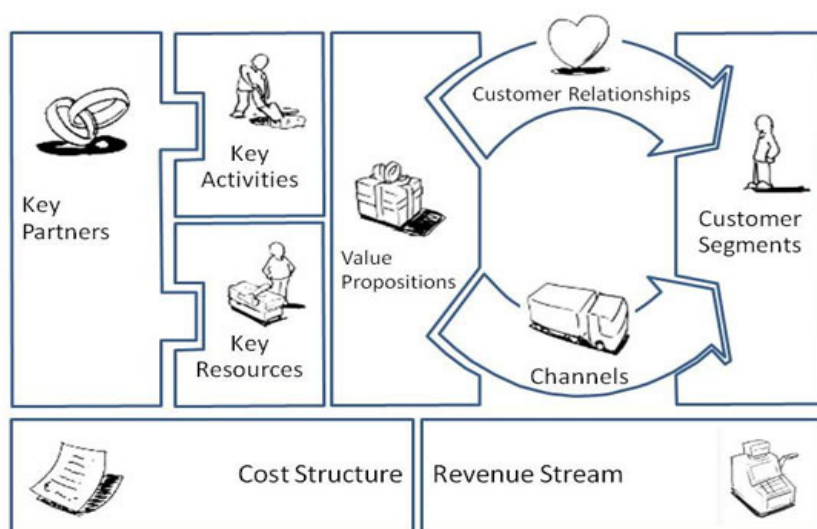
- mit 1. Innowacja oznacza tworzenie nowych produktów i usług, rzeczywistość: coraz większe znaczenie mają innowacyjne modele biznesowe,
- mit 2. Innowacja jest rzeczą zbyt istotną i nie wolno przy jej realizacji pracować z osobami z zewnątrz, rzeczywistość: współpraca z osobami z zewnątrz jest niezbędna,
- mit 3. Liderowanie innowacjami może zostać delegowane, rzeczywistość: innowacja musi być zarządzana ze szczytu organizacji.

Badania IBM dowodzą równocześnie, iż innowacyjne modele biznesowe przyczyniają się do wzrostu zyskowności przedsiębiorstw. Produkty i usługi mogą zostać bardzo szybko skopiowane przez rywali, natomiast model biznesowy jest o wiele trudniejszy do powtórzenia przez konkurencję, gdyż składa się na niego suma czynności wykonywanych w specyficzny sposób. Potwierdzenie słuszności przedstawionego stanowiska można doszukać się w przemysłeniach K. Obłója z 2002 roku, według którego model biznesowy – ze strategicznego punktu widzenia – powinien być trudny do podrobienia i nie może być do końca przejrzysty, bowiem grozi to szybkim naśladowaniem przez konkurentów zawartych w nim rozwiązań. Zawsze pozostanie szczypta tajemnicy, to specyficzne spoivo, którym może być motywacja pracowników, praktyczna wiedza i know-how produkcyjny, umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby odbiorców lub opanowania przez menedżerów pozornie totalnego chaosu marketingowego. Nawet jeśli konkurencja potrafi ten element nazwać, to pozostaje dla niej zagadką, w jaki sposób taki, a nie inny stan jest osiągnięty albo – co nawet bardziej powszechne – ze względu na swój model biznesowy nie jest w stanie powielić rozwiązania innowatora [Obłój, 2002].

Z powodu ograniczonej objętości niniejszego artykułu autor nie dokonuje przeglądu wszystkich metod i technik, które pozwalają stworzyć nowy lub udoskonalić już istniejący MB [por. Sławińska 2010, ss. 26–33]. Analizie poddana zostanie natomiast koncepcja Business Model Canvas (przetłumaczona na język polski jako „szablon modelu biznesowego”), która – szczególnie w ostatnich miesiącach – zyskuje w Polsce popularność i staje się swego rodzaju punktem wyjścia dla organizacji poszukujących skutecznych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjny model biznesowy. Koncepcja ta została omówiona w książce wydanej w 2010 roku:

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, którą napisali A. Osterwalder, Y. Pigneur wraz z 470 praktykami biznesu z 45 krajów. W 2012 roku publikacja ta ukazała się w Polsce pod tytułem *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Warto podkreślić, iż szablon modelu biznesowego, zaproponowany przez A. Osterwaldera, posiada duże oparcie w teorii nauk o zarządzaniu, gdyż koncepcja ta wywodzi się z jego pracy doktorskiej *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach* z 2004 roku.

Rysunek 1. Szablon modelu biznesowego



Źródło: <http://businessmodelgeneration.com/canvas> dostępność 28-02-2013.

Jak wynika z rysunku 1, szablon został podzielony na dziewięć zależnych od siebie elementów. Po prawej stronie znajduje się punkt wyjścia podczas pracy nad tworzeniem MB – segmentacja klientów (Customer Segments), ta część składowa wskazuje różne grupy odbiorców, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i których chce obsługiwać. Następnie określona powinna zostać propozycja wartości (Value Proposition), która opisuje zbiór produktów i usług, jakie generują wartość dla konkretnego segmentu klientów. Te dwa elementy stanowią fundamenty koncepcji A. Osterwaldera i wydają się zainspirowane przełomowymi przemyśleniami M. Porter’a na temat strategii rozumianej jako: wykonywanie innych czynności, niż to robi konkurencja lub wykonywanie tych samych czynności, ale inaczej, celem dostarczenia wartości dla klienta [Porter 1996, s. 62]. W kolejnym kroku należy zidentyfikować kanały (Channels), za pośrednictwem których przedsiębiorstwo komunikuje się z po-

szczególnymi segmentami swoich klientów oraz sposób w jaki przekazuje im swoją propozycję wartości. Czwartym etapem w tworzeniu MB jest określenie relacji z klientami (Customer Relationships). Ostatnim elementem po prawej stronie szablonu jest strumień przychodów (Revenue Streams), który posiada swe źródło w analizie czterech poprzednich składowych oraz symbolizuje liczbę środków generowanych przez przedsiębiorstwo w związku z obsługą każdego z segmentów rynku. Lewa strona szablonu, w przeciwieństwie do prawej (dochodowej), koncentruje się na kosztach. Precyzuje się w tym miejscu kluczowe zasoby (Key Resources): fizyczne, finansowe, intelektualne, ludzkie, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modelu biznesowego, kluczowe działania (Key Activities), jakie przedsiębiorstwo musi podejmować, aby model sprawnie funkcjonował oraz kluczowych partnerów (Key Partners) – dostawców i współpracowników, od których zależy sukces przedsiębiorstwa. Ostatnim, dziewiątym elementem, jest struktura kosztów (Cost Structure), obejmująca wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego MB.

Narzędzie w postaci szablonu, zdaniem jego twórców najlepiej sprawdza się, gdy wydrukuje się je na dużym arkuszu, tak aby grupa ludzi mogła wspólnie nanosić i omawiać poszczególne elementy modelu biznesowego (do tego celu zaleca się wykorzystać przyklejane karteczki lub pisaki). Takie podejście sprzyja lepszemu zrozumieniu, a także wzmacnia kreatywność poszczególnych członków zespołu. Największą zaletą szablonu modelu biznesowego jest niewątpliwie jego prostota oraz intuicyjność. Jednym spojrzeniem można ogarnąć przejrzysty, łatwy w prezentacji model biznesowy przedsiębiorstwa, praktycznie każdy może go zrozumieć. Na podkreślenie zasługuje również uniwersalność zastosowania i duża elastyczność omawianego podejścia oraz umieszczenie w centralnym punkcie całego szablonu propozycji wartości dla klienta, co pozwala nadać prowadzonej działalności gospodarczej odpowiednie priorytety. Nasuwa się zatem pytanie, czy omawiana koncepcja ma jakieś wady i jak można im zaradzić? Na tak postawione pytanie odpowiada na swoim blogu R. Kołodziej, wskazując na [<http://cocreation.bbblog.pl>]:

- statyczny obraz – koncepcja A. Osterwaldera to migawka rzeczywistości, co oczywiście ma swoją zaletę przy jej zrozumieniu, ale nie pomaga w zarządzaniu i przełożeniu tej rzeczywistości na konkretne działania; autor próbuje zdynamizować ten obraz, pokazując, że model biznesowy jest zmienny w czasie i ulega działaniu sił zewnętrznych, takich jak: trendy, siły rynkowe, siły legislacyjne czy makroekonomiczne (...), ale *de facto* w swojej naturze koncepcja nie ma tendencji do zmiany, a raczej do obrony już posiadanej pozycji,
- brak mechanizmu *feedbackowego* – w modelu biznesowym, w części przychodowej, wprowadzone zostały kanały dystrybucji i komunikacji oraz

relacja z klientami (...), spośród tych wszystkich elementów, tworzących model biznesowy, najtrudniejszym w wytłumaczeniu i wypełnieniu przez ludzi z niego korzystających jest właśnie sposób „budowania relacji” z klientami (...); powinniśmy zmodyfikować ten element, przedstawiając kierunek zwrotu (...) od klienta do propozycji wartości – w ten sposób uzyskujemy niezbędny w biznesie element feedbackowy oraz wprowadzając w to miejsce mechanikę przyciągania już zdobytych klientów oraz sposób na odbieranie feedbacku z rynku, ta pozornie niewielka zmiana może znacznie ułatwić pracę z modelem;

- niska adekwatność dla dynamicznie zmieniających się start-up’ów – szablon jest bardziej adekwatny dla dojrzałych organizacji, które już posiadają zasoby większe niż pomysł i chęci; w takich organizacjach część kosztowa (wytwórcza) staje się kluczowa; dla organizacji, w których podstawowym zasobem jest pomysł i energia ludzi i które muszą ciągle dostosowywać się do zmieniającego się środowiska zewnętrznego i wyzwań biznesowych, koncepcja staje się zbyt sztywna.

Poza wymienionymi powyżej, do słabych stron szablonu modelu biznesowego należy dodać brak ustalonych celów strategicznych, mierników i wskaźników efektywności. Z uwagi na wymienione braki koncepcja Business Model Canvas może być z powodzeniem stosowana przy wdrażaniu innowacyjnych modeli biznesowych, jednak, aby mówić o całościowym podejściu do MB, wymaga ona znaczącego rozbudowania. Jeżeli jednak celem jej autorów było spopularyzowanie pojęcia modelu biznesowego, poprzez stworzenie prostego narzędzia, które będzie tak wyjątkowe i genialne w swej prostocie jak analiza SWOT czy strategia błękitnego oceanu, to należy stwierdzić, iż cel został osiągnięty.

Zakończenie

Tematyka modeli biznesowych to, w szczególności dla polskich badaczy, nowy obszar. Nowy jest też trend polegający na konkurowaniu z innowacyjnym modelem biznesowym. Coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje metod na skuteczne wdrożenie innowacji w obecnym MB lub stworzenie zupełnie nowatorskiego na rynku modelu biznesowego. Istotne w tym procesie jest zrozumienie istoty pojęcia oraz poprawne dobranie jego elementów składowych, co zostało omówione w pierwszej części niniejszego artykułu. Jednym z najpopularniejszych narzędzi, jakie stosowane są obecnie do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych, jest szablon modelu biznesowego (Business Model Canvas) i, chociaż nie jest to rozwiązanie idealne, pozwala ono jednak w koherentny sposób opracować i wdrożyć innowacyjne modele biznesowe. Jeżeli do tej pory

idea tworzenia MB nie przebiła się w odpowiednio dużym stopniu do ogólnej świadomości ludzi zajmujących się zarządzaniem, to dzięki szablónowi A. Osterwaldera jesteśmy w stanie tę sytuację zmienić. Za pomocą jednego arkusza (w niektórych przypadkach odpowiednio dostosowanego do sytuacji danego przedsiębiorstwa) jesteśmy w stanie tworzyć innowacyjne modele biznesowe. Podejście to wpisuje się w myśl A. Einsteina, który stwierdził: *Wszystko powinno zostać uproszczone tak bardzo, jak to tylko możliwe, ale nie bardziej.*

Bibliografia

- Afuah, A.N., Tucci Ch.L. (2003), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill, New York oraz polskie wydanie Afuah A., Tucci Ch. L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, nr 2 (6), Gliwice.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S. (2002), *The Role of the Business Model In Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinn-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, no. 3.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Magretta J. (2003), *Tajniki modelu biznesowego*, Harvard Business Review Polska, nr 1, marzec.
- Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzych.
- Nogalski B. (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw* [w:] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo sztucznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origin, Present and Future of the Concept*, „Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 15.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey; oraz polskie tłumaczenie Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Porter M. (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November-December.

Sławińska M. (red.) (2010,) *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Thompson A.A., Strickland A.J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P. (2004), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Bibliografia elektroniczna

Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study (2006), http://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf [28-02-2013].

<http://businessmodelgeneration.com/canvas> [28-02-2013].

<http://cocreation.bblog.pl/wpis,business;model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html> [28-02-2013].

Obłój K. (2002), *Model innowacyjny do bólu*, CXO, wrzesień, http://ceo.cxo.pl/artykuly/25308_0/Model.innowacyjny.do.bolu.html [28-02-2013].

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania

Business Model as a Strategic Management Tool: Use, Dilemmas and Challenges

Abstract: The aim of the paper is to present the idea of business model as a concept applicable within the practice of the strategic management of the organization, as well as the related dilemmas and challenges. In the article, the elements of the business model, its characteristics and relationships with the strategy of the organization are described. A further part of the paper indicates the possibility of using business model as a tool for strategic management of an enterprise, serving, among others, to strategic planning, description and analysis of the enterprise, supporting the development and identification of competitive advantage. In the last part of the article, the reflections on the problems and dilemmas associated with the use of the business model as a tool for strategic management are described. The conclusion of the paper is that there is urgent need for research in the area of business model application, especially regarding to: the process of its creation, evolution and destruction, general types of business models, as well as its significance for the competitive advantage and the results obtained by an enterprise using a particular business model type. Finally, one should ask the question about the possible application of the aforementioned concept in organizations different from an enterprise.

Key-words: business model, strategy, strategic management, tool, application.

Wstęp

Modele biznesu są coraz częściej głównym tematem opracowań naukowych z dziedziny nauk o zarządzaniu. W ostatnich kilkunastu latach można zaobserwować dynamiczny wzrost liczby publikacji poświęconych tej koncepcji [Osterwalder i inni 2012, s. 6]. Pojęcie „model biznesu” jest równie często używane przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw – przykładowo, już w 2001 roku 27% przedsiębiorstw z listy Fortune 500 użyło tego pojęcia w swoich rocznych sprawozdaniach [Shafer i inni 2005, s. 200]. Popularność tej koncepcji wynika między innymi z rozczarowania klasycznie rozumianą strategią organizacji, co jest związane z rosnącą turbulencją otoczenia (jednocześnie wzrostem: szybkości zmian zachodzących obecnie w otoczeniu, jego intensywności, złożoności i nowości zmiany), zacieraniem granic między sektorami, usieciowieniem i wirtualizacją biznesu itp. [Ansoff 1985, s. 58; Krupski 2005, ss. 15–17]. Model biznesowy³ jest coraz częściej postrzegany i opisywany jako alternatywa dla strategii organizacji, narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa i zarządzanie strategiczne w tymże.

Dlatego celem niniejszego opracowania jest prezentacja modelu biznesowego jako koncepcji znajdującej praktyczne zastosowanie w zarządzaniu strategicznym organizacją (ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa⁴) oraz związanych z tym dylematów i wyzwań. W artykule skupiono się przede wszystkim na funkcjach, jakie model biznesu może pełnić w przedsiębiorstwie. W tym kontekście omówiono również pokrótce związki między modelem biznesu i strategią organizacji oraz problemy i dylematy, związane ze stosowaniem koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym.

Istota i cechy modelu biznesu

Analiza definicji modelu biznesu [patrz np.: Gołębiowski 2008, ss. 19–30; Macias 2012, s. 13; Shafer 2005, ss. 200–202] pozwala na stwierdzenie, że choć w dalszym ciągu trudno mówić o modelu biznesu jako spójnej i dojrzałej koncepcji, wskazać można jednak jego elementy (części składowe) oraz specyficzne cechy.

Celem sprecyzowania pojęcia modelu biznesu, M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen dokonali analizy jego elementów, wskazanych w pracach naukowych szesnastu autorów. Wynika z niej, iż liczba elementów modelu biznesu w po-

³ W dalszej części opracowania pojęcia „model biznesu” i „model biznesowy” będą używane zamiennie.

⁴ Warto w tym miejscu zadać pytanie o adekwatność modelu biznesu w odniesieniu do organizacji innych niż przedsiębiorstwa. Nadal brakuje takich opracowań, co podyktowane jest zapewne istotą samej koncepcji (nastawienie na zysk, rentowność, określony wynik finansowy itp. – podkreślane m.in. w niezwykle popularnej wśród menedżerów koncepcji „strefy zysku” autorstwa A. Slywotzky’ego, D.J. Morrisona i B. Andelmana) oraz jej pochodzeniem (praktyka gospodarcza). W dalszej części artykułu pojęcia „organizacja” i „przedsiębiorstwo” będą używane zamiennie.

szczególnych opracowaniach waha się w przedziale od czterech do ośmiu, przy czym najczęściej wymieniane elementy to: propozycja wartości dla klienta, model ekonomiczny działalności, relacje z klientami, sieć partnerów i ich role, struktura łańcucha wartości i docelowy rynek [Morris, Schindehutte, Allen 2005, ss. 727–728]. Z tej analizy wyłania się obraz modelu biznesu jako koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, która powinna odpowiadać na następujące pytania:

- w jaki sposób i dla kogo organizacja tworzy wartość?
- jakie jest źródło kompetencji organizacji?
- jaką pozycję względem konkurentów organizacja zajmuje na obsługiwanym rynku?
- w jaki sposób organizacja generuje zyski?
- jakie są plany organizacji dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakresu oraz wielkości organizacji? [Morris, Schindehutte, Allen 2005, ss. 728–729].

Jak wspomniano wcześniej, wskazać można również najistotniejsze cechy charakterystyczne prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu. Są nimi:

- oferowanie nabywcy unikatowej wartości,
- koncentracja na innowacjach (innowacja jako warunek konieczny generowania wartości dodanej i zysków przez przedsiębiorstwo),
- tymczasowość, zmienność, okresowość, podatność na procesy starzenia, i wynikająca z tego możliwość (a często konieczność) redefiniowania modelu bądź nawet jego destrukcji,
- spójność, dopasowanie elementów – w prawidłowo skonstruowanym modelu biznesu jego poszczególne elementy nie tylko są do siebie dopasowane, ale również się uzupełniają,
- trudność imitacji,
- systemowy charakter koncepcji [Drzewiecki 2011, s. 337]⁵.

Modelu biznesu nie należy utożsamiać ze strategią organizacji, choć zachodzą między tymi koncepcjami istotne związki i podobieństwa (patrz: tabela. 1).

⁵ W dalszej części artykułu opisane zostanie zastosowanie modelu biznesowego m.in. z perspektywy wskazanych jego cech.

Tabela 1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów (*The comparison of business model and strategy from the perspective of chosen criteria*)

| Kryterium porównania | Strategia | Model biznesu |
|--|---|--|
| Elementy (konstrukcja) (<i>Construction</i>) | W klasycznym ujęciu zawiera: cele przedsiębiorstwa, środki (narzędzia) ich realizacji. Może zawierać informacje dotyczące sposobów walki konkurencyjnej, zachowania względem konkurencji, misję, wizję itp. | Złożona konstrukcja. W zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów obejmujący zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości itp., a nawet <i>competitive strategy</i> . |
| Pożądane cechy (<i>Postulated characteristics</i>) | Dopasowanie do pozostałych elementów organizacji oraz sytuacji w sektorze | Dopasowanie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, poszczególne elementy powinny być spójne, wspierać się wzajemnie. Innowacyjność, trwałość. |
| Przebieg procesu formułowania (<i>Formulation process</i>) | Częściej postępowanie o charakterze analitycznym, w oparciu o racjonalne przesłanki, informacje, raporty itp. Istotne uczenie się organizacji i jej członków, bazowanie na doświadczeniu. Iteracyjny charakter procesu. | Częściej postępowanie o charakterze intuicyjnym, podkreślane znaczenie uczenia się, doświadczenia itp. Iteracyjny charakter procesu. |
| Formalizacja (<i>Formalisation</i>) | Efektem często jest formalny dokument | Efekt z reguły nie ma sformalizowanego charakteru, ewentualnie sformalizowane są niektóre elementy |
| Poziom ogólności (<i>Level of analysis</i>) | Poziom organizacji | Model biznesu obejmuje całą organizację, przy czym strategia (przede wszystkim <i>competitive strategy</i>) w wielu ujęciach modelu biznesu jest jego częścią |
| Tworzenie wartości/uzyskanie przewagi konkurencyjnej (<i>Value creation/gaining competitive advantage</i>) | Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze | Nacisk na tworzenie wartości i generowanie i ochronę zysków |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Sposób wykorzystania (<i>Use</i>) | Przed wszystkim narzędzie planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie | Narzędzie planowania i zarządzania strategicznego, pomocny przy konstruowaniu biznesplanu, służy kompleksowemu porównywaniu przedsiębiorstw |
|-------------------------------------|---|---|

Źródło: Drzewiecki 2011, s. 341.

Strategia i model biznesu nie są tożsame, jednak wzajemnie od siebie zależą. Kierunek zaś zależności jest taki, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie, gdyż strategia, aby była realna, musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa [Duczkowska-Piasecka i inni 2013, s. 294].

Możliwości zastosowania modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym

Model biznesu jest narzędziem planowania strategicznego. Z tej perspektywy może znaleźć zastosowanie na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa. O ile bowiem o silnie ustrukturyzowanej i sformalizowanej strategii można mówić z reguły dopiero na późniejszych etapach rozwoju podmiotu gospodarczego, o tyle model biznesu stosowany może być już na etapie powstawania organizacji gospodarczej. Idea, będąca podstawą utworzenia przedsiębiorstwa, może zostać poddana swoistemu testowi właśnie poprzez zastosowanie koncepcji modelu biznesu. Już samo słowo „model” zwraca uwagę na jej zastosowanie do swoistego „przetestowania” pomysłu na biznes, jego umiejscowienia w szerszym kontekście, uwzględniającym nie tylko wnętrze organizacji, ale również jej bliższe otoczenie. Model biznesu bardzo dobrze uzupełnia np. klasyczny biznesplan, jest jego rozwinięciem – stąd duże znaczenie koncepcji dla osoby przedsiębiorcy (przede wszystkim w rozumieniu Schumpetera, gdzie przedsiębiorca utożsamiany jest z postacią innowatora) [więcej w: Drzewiecki 2012].

Traktując model biznesu jako narzędzie planowania strategicznego, wspomnieć należy o jego specyficznej cesze, jaką jest trudność imitacji. Często przedsiębiorstwo próbuje kopiować strategię swoich konkurentów, co sprawia, że wszystkie przedsiębiorstwa konkurujące np. w ramach danej grupy strategicznej osiągają zbliżone wyniki, ledwo pozwalające im na przetrwanie [Drzewiecki 2012, s. 11]. Rewolucyjność, leżąca u podstaw modelu biznesu, utrudnia takie kopiowanie, niejako zmuszając przedsiębiorcę do:

- zidentyfikowania utrwalonych konwencji i reguł obowiązujących w danym biznesie,
- poszukiwania nieciągłości w różnych obszarach rzeczywistości, które mogą umożliwić zmianę zasad obowiązujących w sektorze,
- identyfikacji i dogłębnego zrozumienia istoty kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa,

- wykorzystania całej swojej wiedzy w celu zidentyfikowania rewolucyjnych idei i niekonwencjonalnych opcji, które mogą być wykorzystane w prowadzonej działalności [Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 148].

Model biznesu jest doskonałym narzędziem opisu i analizy przedsiębiorstwa. Choć, jak wykazano wcześniej, zawierać on może różne elementy, z pewnością powinien wyjaśniać sposób tworzenia i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo oraz tłumaczyć mechanizm generowania zysków. Zapewnienie występowania postulowanych, pożądanych cech modelu biznesu, ze szczególnym wskazaniem na jego spójność i kompletność, umożliwia zidentyfikowanie, uświadomienie, wizualizację, zrozumienie i komunikowanie logiki prowadzonego biznesu. Analiza modelu biznesu może mieć, przykładowo, istotne znaczenie z perspektywy inwestora (obecnego, potencjalnego), rady nadzorczej, właścicieli itp. Takie zastosowanie modelu biznesu wynika poniekąd z jego znaczenia dla przedsiębiorcy np. na etapie pozyskania inwestorów (faza powstawania przedsiębiorstwa, pojawienie się okazji rynkowej itp.). Identyfikacja modelu biznesowego przedsiębiorstwa służy również lepszemu zrozumieniu mechanizmu tworzenia i przechwytywania wartości, bez którego trudno jest kreować wartość dodaną i budować przewagę konkurencyjną [Falencikowski 2012, ss. 28–31].

Prawidłowo skonstruowany model biznesu wspomaga wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Faza dynamicznego wzrostu przedsiębiorstwa jest szczególnie ryzykownym etapem cyklu życia organizacji gospodarczej. Model biznesu może przyczynić się do łatwiejszego planowania zmian umożliwiających wzrost i rozwój – poprzez podkreślenie znaczenia innowacji. Ciekawy przykład wykorzystania koncepcji modelu biznesu, w kontekście generowania innowacji w przedsiębiorstwie i ich wykorzystywania w tworzeniu wartości dodanej, znaleźć można np. u Chesbrougha, Rosenbloom [2002]. Przywołani autorzy opisują przykład firmy Xerox, która, poprzez stworzenie kompletnego i spójnego modelu biznesu, kładącego nacisk na innowacje, osiągnęła szybki wzrost. Zdaniem przywołanych w tym miejscu autorów, podstawowym elementem modelu biznesu jest sposób określenie sposobu tworzenia wartości dla nabywcy, a konstrukcja modelu skupia się na kwestii dostarczenia tej wartości [Duczkowska-Piasecka i inni 2013, ss. 150–153]. Podkreślić w tym miejscu należy, iż innowacje technologiczne, choć istotne dla firm, nie wystarczają do osiągnięcia sukcesu, muszą być bowiem wspierane przez inne elementy organizacji, np. architekturę działań i procesów [Macias 2012, s. 13, Duczkowska-Piasecka i inni 2013, ss. 155–160].

Prawidłowo skonstruowany model biznesu umożliwia identyfikację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: jej źródeł oraz zasobów, umiejętności i kompetencji stanowiących jej podstawę [patrz np.: Obłój 2002, ss. 130–137].

Choć model biznesu koncentruje się głównie na sposobie tworzenia, przechwytywania, ochrony wartości (a jego konstrukcja skupia się na kwestii dostarczenia tej wartości klientowi), to jednak bez uzyskania odpowiedzi na pytanie dotyczące istoty przewagi konkurencyjnej prawidłowa identyfikacja modelu biznesu jest praktycznie niemożliwa.

Model biznesu umożliwia łatwiejszą weryfikację, swoiste „sprawdzenie” strategii organizacji. Traktowany przez jednych jako uzupełnienie, uszczegółowienie strategii, przez drugih jako koncepcja zawierająca w sobie strategię (przede wszystkim konkurencyjną), model biznesu umożliwia jej przetestowanie w kontekście pozostałych istotnych elementów organizacji, takich jak: architektura łańcucha wartości organizacji czy charakter zasobów strategicznych. „Modelowanie” strategii może być realizowane jeszcze przed etapem jej właściwego wdrożenia, co powinno zmniejszyć ryzyko zastosowania nieodpowiedniej strategii w danym przypadku.

Analizując potencjalne możliwości wykorzystania modelu biznesu należy wspomnieć o jego dwóch zastosowaniach, pośrednio związanych z zarządzaniem strategicznym. Pierwszym z nich jest możliwość opatentowania modelu biznesowego. Możliwości takie są w dalszym ciągu ograniczone w naszym kraju (uwarunkowania prawne), jednak jako jedną z form takiego rozwiązania wskazać można współpracę przedsiębiorstw w oparciu o formułę franchisingu, gdzie franczyzobiorca staje się użytkownikiem pewnego standardu z dostępem do know-how itp. Choć trudno mówić o wykorzystaniu prawa patentowego w takim przypadku – bez wątpienia pomysł na biznes będzie chroniony w takiej sytuacji przez prawo. Niekoniecznie zatem model biznesowy musi być objęty patentem – wystarczy, by był wyodrębniony, wyjątkowy, prawidłowo opisany itp. W tym kontekście to sam model może być cennym (kluczowym, strategicznym) zasobem przedsiębiorstwa.

Wreszcie, wskazując możliwości wykorzystania modelu biznesu, wspomnieć należy o jego potencjale edukacyjnym. W literaturze znaleźć można wiele interesujących studiów przypadku, poświęconych przedsiębiorstwom stosującym koncepcję modelu biznesu [patrz np.: Yip 2004, Chesbrough, Rosenbloom 2002, Słwotzky i inni 2000]. Ich analiza powinna przyczynić się do lepszego zrozumienia znaczenia podejścia systemowego w zarządzaniu, jak również istoty innowacji i ich roli w działalności gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw, zależności między elementami organizacji itp. W tym kontekście, studia przypadków z wykorzystaniem modelu biznesu mogą posłużyć jako element programu takich przedmiotów, jak: zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Zagadnienia dotyczące modeli biznesowych (ich: elementów, konstrukcji, cech, ewolucji) mogą być również tematem szkoleń przeznaczonych dla menedżerów średniego i wyższego szczebla.

Dylematy i wyzwania związane ze stosowaniem modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym

Jak wspomniano wcześniej, model biznesu jest koncepcją młodą i słabo ustrukturyzowaną. Jego stosowanie w zarządzaniu nie jest proste, nadal bowiem nie ma zgody w kwestii jego: elementów, ich hierarchii i zależności między nimi. Przegląd choćby kilku popularnych w literaturze przedmiotu koncepcji modelu biznesu pozwala stwierdzić, że bywają one w pewnym stopniu sprzeczne ze sobą. Sprzeczności te szczególnie widoczne są w trakcie dyskusji dotyczącej różnic między modelem biznesu a strategią organizacji. Jak wcześniej wspomniano, bez wątpienia między modelem biznesu a strategią zachodzą istotne związki [Osterwalder i inni 2012, s. 13], jednak nadal nie ma zgody odnośnie ich siły i charakteru. Model biznesu jest systemem zawierającym bowiem bardzo zróżnicowane elementy, zbliżając się w niektórych przypadkach niebezpiecznie do wybranych koncepcji modeli organizacji.

Wspomniana złożoność i różnorodność modelu biznesu jest jego siłą, ale również rodzi problemy związane z jego praktycznym zastosowaniem. Charakter tej koncepcji istotnie utrudnia identyfikację i badanie modelu biznesu w każdym konkretnym przypadku. Jest to swoisty paradoks: z jednej strony, model biznesu pełni tak ważną funkcję w organizacji, że powinien być nie tylko uświadomiony, ale również kształtowany przez członków organizacji gospodarczej w zależności od jej potrzeb, możliwości i sytuacji, w jakiej się znajduje. Jednocześnie jego forma, kształt wymykają się dokładnemu opisowi i formalizacji. Panaceum na ten problem wydaje się poznanie i zrozumienie różnych koncepcji modelu biznesu, a następnie próba wyboru tej, która najlepiej pasuje do danej organizacji, jej wnętrza i otoczenia konkurencyjnego.

Część problemów, związanych ze stosowaniem modelu biznesu, bliźniaczo przypomina problemy związane z strategią organizacji. Zadać sobie można np. pytanie dotyczące jawności modelu biznesu oraz pożądanego zakresu jego formalizacji. Jeśli chcemy, by model biznesu służył opisowi organizacji i komunikacji ze *stakeholders* przedsiębiorstwa, powinien mieć on ściśle określoną formę. Czy jednak będzie to bezpieczne z punktu widzenia walki konkurencyjnej?

Brak zgody naukowców i praktyków zarządzania co do konstrukcji modelu biznesu utrudnia prowadzenie badań w tym zakresie. Fakt ten rodzi problemy szczególnie w przypadku badań na dużej próbie, z wykorzystaniem statystycznych metod analizy danych⁶. Stosowanie takich metod jest trudne w sytuacji, gdy brakuje możliwości kwantyfikacji poszczególnych wymiarów modelu biznesu lub w przypadku, gdy porównywane przedsiębiorstwa są bardzo silnie

⁶ Co nie znaczy, że jest to niemożliwe, patrz np.: Gołębiowski i inni 2008; Morris, Shirokova, Shatalov 2013.

zróżnicowane (szczególnie pod względem sektora prowadzonej działalności i stopnia dywersyfikacji).

Problemem wynikającym z niejednoznaczności pojęcia modelu biznesu jest brak spójnej koncepcji dotyczącej typologii modeli biznesu. W literaturze spotkać można wiele pomysłów dotyczących tej kwestii, jednak każdy z nich uwarunkowany jest rodzajem elementów, jakie zostaną wzięte pod uwagę przy konstrukcji modelu biznesu. Widoczne jest to już w samej liczbie modeli biznesu proponowanych w typologiach poszczególnych autorów; przykładowo, w jednej z najbardziej popularnych w naszym kraju koncepcji prof. K. Obłója [Obłój 2002]. Wyróżnia on trzy podstawowe rodzaje modeli biznesu, podczas gdy A. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman proponują podział aż na dwadzieścia dwa typy modeli [Slywotzky i inni. 2000, ss. 78–99]. Te drastyczne różnice dotyczące liczby typów modeli w poszczególnych typologiach wynikają oczywiście z odmiennego podejścia przywołanych autorów do kwestii konstrukcji modelu oraz przyjętego dominującego kryterium ich wyodrębnienia.

W dalszym ciągu niewiele wiemy o procesie ewolucji modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jak przebiegają procesy: tworzenia, modyfikacji, destrukcji modelu biznesu? Jakie są uwarunkowania przebiegu tego procesu? To tylko niektóre z pytań, na które nadal brakuje jednoznacznej odpowiedzi.

Wreszcie, jednym z dylematów dotyczących modeli biznesowych jest, zasygnalizowany we wstępie, problem ewentualnego wykorzystania tej koncepcji w organizacjach innych niż przedsiębiorstwa; literatura poświęcona modelom biznesu w całości dotyczy bowiem właśnie tego typu organizacji. We wszystkich koncepcjach modelu biznesowego podkreślany jest aspekt wartości dodanej czy wprost – jak np. w koncepcji Slywotzky'ego – zysku. Zastanowić się w tym miejscu należy nad możliwością ewentualnego dostosowania koncepcji modelu biznesu do potrzeb organizacji innych niż przedsiębiorstwa, jednak biorąc pod uwagę dotychczasowy dorobek w tym obszarze wiedzy, wydaje się to trudnym zadaniem.

Uwagi końcowe

Analiza literatury poświęconej zarządzaniu oraz rozmowy prowadzone przez autora z menedżerami, jednoznacznie wskazują na liczne możliwości wykorzystania modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. W artykule opisano możliwe sposoby wykorzystania tej koncepcji jako narzędzia. Choć nadal trudno mówić o modelu biznesu w swoim obecnym kształcie jako metodzie zarządzania, bez wątpienia już teraz można znaleźć dla niego szereg zastosowań w rozwiązywaniu problemów organizacji i planowaniu działalności. Model biznesu poszerza percepcję menedżerów, tworzy swoisty *big picture* prowadzonej działalności, wyznacza strukturę działań niezbędnych dla powodzenia organizacji.

Jednocześnie, stosowanie modelu biznesowego wydaje się nieco trudniejsze niż strategii organizacji. W artykule przytoczono wybrane, zdaniem autora, najbardziej istotne problemy, związane ze stosowaniem tej koncepcji oraz dylematy, przed którymi stają osoby tworzące i badające modele biznesu. Jak wspomniano, część z tych problemów wynika z samej ich konstrukcji, część – ze stosunkowo nielicznych badań poświęconych zastosowaniu modelu biznesowego w praktyce. Luka w tym obszarze powinna zostać szybko wypełniona, szczególnie w sytuacji, gdy klasyczne metody i techniki zarządzania strategicznego coraz częściej zawodzą, stają się nieaktualne w turbulentnym otoczeniu. Szczególnie istotny wydaje się problem mechanizmu tworzenia, zmiany i destrukcji modelu biznesu w obliczu wyzwań stających przed współcześnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami (np. spadek koniunktury gospodarczej, kryzys na globalnym rynku finansowym itp.).

Bibliografia

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, Number 3, ss. 529–555.
- Drzewiecki J., Niemczyk J. (2006), *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, ss. 145–152.
- Drzewiecki J. (2011), *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice* [w:] M. Przybyła (red.) *Nauki o zarządzaniu. Management Science*, nr 8, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław, ss. 335–344.
- Drzewiecki J. (2012), *Model biznesu z perspektywy przedsiębiorczości i przedsiębiorcy* [w:] H. Kościelniak (red.), *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, ss. 7–14.
- Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Falencikowski T. (2012), *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce – wydanie specjalne*, Wyd. PTE Oddział w Łodzi, Łódź, ss. 23–37.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa.
- Krupski R. (2005), *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, ss. 15–18.

-
- Macias J. (2012), *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, Warszawa, ss. 12–15.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, “Journal of Business Research”, 58, ss. 726–735.
- Morris M., Shirokova G., Shatalov A. (2013), *The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures*, „Journal of Small Business Management”. Vol. 51, ss. 46–65.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2012), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, “Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 15, May, ss. 1–40.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, “Business Horizons”, Vol. 48, ss. 199–207.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Yip G.S. (2004), *Using Strategy to Change Your Business Model*, „Business Strategy Review”, Vol. 15, Issue 2, Summer.

Waldemar Piotr Gil

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza
Kościuszki we Wrocławiu

Sprawozdawczy a zarządczy dysonans koncepcji inwestycji

Statement and management dissonance the concept of the investment

Abstract: This paper is an articulation of the problems of economics theory and business practice connected with the assets investments and investment activity. Illustrated in the annual report financial information should be used, among others to the optimization the company management. However, from a legislative point of view, as well as national and international financial reporting standards, there is today a discrepancy and ambiguity of the meaning investments. This information incoherence is a challenge to evaluate effectiveness of business management.

Key-words: investments, investment management, investment concepts.

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga od współczesnych menedżerów szczególnej ostrożności w podejmowaniu decyzji. Kryzys finansowy, który inicjuje kryzys gospodarczy, zmusza nie tylko liderów biznesu, ale i jednostki starające się przetrwać na rynku, do decydowania w warunkach wysokiego ryzyka. Jednym z wyrazów minimalizacji tego ryzyka jest istotność informacji, oznaczająca siłę wpływu na możliwość wyboru.

Celem publikacji jest wobec tego wyartykułowanie problematyki istoty inwestycji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i pobudzenie do merytorycznej dyskusji środowisk naukowych, ustawodawczych, praktyki gospodarczej. Tak

sformułowany cel realizowany jest metodą dedukcyjną, w pięciu etapach, tj. wskazanie legislacyjnego ujęcia inwestycji, nakreślenie koncepcji inwestycji w świetle międzynarodowej i krajowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej, zdefiniowanie dysonansu koncepcji inwestycji w świetle skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem i wynikających wniosków.

Przedmiotem badań są inwestycje rzeczowe, podmiotem zaś jednostki gospodarcze prowadzące, oprócz działalności operacyjnej, również działalność inwestycyjną.

Warto zaznaczyć, że współczesny stan wiedzy nie spełnia oczekiwań rynku i dlatego koncept inwestycji warto rozpatrywać interdyscyplinarnie.

Koncepcja inwestycji według krajowego prawa bilansowego

Inwestycje są terminem znajdującym uznanie zarówno w ustawodawstwie gospodarczym, jak i standaryzacji norm działalności gospodarczej. Również poza tym obszarem często wykorzystywane jest pojęcie inwestycji. Wielorakie powoływanie się na inwestycje rodzi jednak wątpliwości co do merytorycznej jakości rozumowania inwestycji. Skrajne bowiem definiowanie sprzyja wprowadzaniu chaosu informacyjnego.

Wyznacznikiem tej jakości winno być zatem ustawodawstwo, gwarantujące jednoznaczny i jednolity kwantyfikатор inwestycji. Oczywiście jest, że chodzi tu o ustawodawstwo gospodarcze, a przede wszystkim o ustawodawstwo definiujące sprawozdawczy zakres informacyjny jednostki gospodarczej. Zdaniem autora, całość norm prawnych, służących sporządzaniu bilansu i zespolonych z nim elementów składowych sprawozdania finansowego należałoby określać mianem „prawa bilansowego” [Gil 2012, s. 113]. Spojrzenie takie okazuje się na tyle zasadne, że retrospektywne informacje, zawarte w sprawozdaniu finansowym, mają służyć perspektywnemu prognozowaniu w celach zarządczych.

Krajowe prawo bilansowe, identyfikowane Ustawą o rachunkowości, wskazuje faktycznie jednoznaczny wzorzec sprawozdania finansowego, określając w min. miejsce inwestycji. Jednocześnie definiuje inwestycje jako aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści [UoR, Art. 3, ust. 1, pkt. 17].

Taka koncepcja wskazuje, że inwestycje – jak podaje ustawodawca – „nie są użytkowane przez jednostkę” [UoR, Art. 3, ust. 1, pkt. 17]. Wynika z tego, że nieruchomości zakupione bądź zbudowane we własnym zakresie, ze środków

własnych lub obcych, a służące celom operacyjnym – nie są w myśl prawa bilansowego inwestycjami.

Potwierdzenie takiego kierunku rozumowania stanowi treść bilansu, która dowodzi, że aktywa trwałe to: wartości niematerialne i prawne, rzeczowe aktywa trwałe (w tym środki trwałe, m.in. grunty, budynki, urządzenia techniczne i maszyny, środki trwałe w budowie), należności długoterminowe, inwestycje długoterminowe (w tym nieruchomości, wartości niematerialne i prawne, długoterminowe aktywa finansowe (m.in. udziały, akcje, udzielone pożyczki)), długoterminowe rozliczenia międzyokresowe. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, że środki trwałe w budowie ewidentnie pozostają (np. nieruchomości) poza obszarem inwestycyjnym. Wynika z tego, że podmiot gospodarczy, prowadzący działania inwestycyjne np. w postaci budowy nowych hal produkcyjnych – w myśl krajowego prawa bilansowego – nie ma (w znaczeniu sprawozdawczym) inwestycji, gdyż hale te będzie wykorzystywał do działalności operacyjnej.

Dyskurs logiczny odzwierciedla – zdaniem autora *in plus* – rachunek przepływów pieniężnych, który definiuje przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Wpływy pieniężne ze zbycia wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych, jak również wydatki związane z nabyciem wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych klasyfikowane są już w ramach działalności inwestycyjnej. Stoi to jednak – w ocenie autora – w sprzeczności z ustawowo zdefiniowanym pojęciem inwestycji, gdyż rzeczowe aktywa trwałe są użytkowane przez jednostkę.

Koncepcja inwestycji według międzynarodowych norm standaryzacji sprawozdawczości finansowej

Krajowe prawo bilansowe ewoluuje w kierunku umiędzynarodowienia stosunków gospodarczych, zwłaszcza jeśli chodzi o europejski obszar aktywności gospodarczej. Ustawa o rachunkowości reguluje bowiem wdrożenie Dyrektyw Wspólnot Europejskich 2001/65/WE z dnia 27 września 2001 r. w zakresie zasad oceny rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, banków i innych instytucji finansowych; 2003/38/WE z dnia 13 maja 2003 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek w odniesieniu do kwot wyrażonych w euro; 2003/51/WE z dnia 18 czerwca 2003 r. w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, banków i innych instytucji finansowych oraz zakładów ubezpieczeń.

Można przypuszczać, iż zamysłem ustawodawcy jest – w dobie umiędzynarodowienia stosunków gospodarczych – harmonizacja i standaryzacja rozwią-

zań sprawozdawczych. Mówi on bowiem, że w sprawach nieuregulowanych przepisami Ustawy jednostki mogą stosować krajowe standardy rachunkowości, a w przypadku braku odpowiedniego standardu krajowego mogą stosować międzynarodowe standardy rachunkowości [UoR, Art. 10, ust. 3]. Powstaje jednak pytanie: jakie przyjąć rozwiązania w sprawach nie w pełni uregulowanych?

Idąc dalej i przyjmując na podstawie art. 2 ust. 3 Ustawy o rachunkowości stanowisko, że jednostki sporządzają sprawozdania finansowe według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, można stwierdzić, że wolno im – w myśl IAS 1 oraz IAS 16 – co do zasady klasyfikować majątek będący w trakcie budowy lub dostosowania (np. nieruchomości inwestycyjne wykorzystywane do zwykłej działalności, lub poddawane przebudowie i modernizacji) wyłącznie jako rzeczowe aktywa trwałe. Wątpliwości tłumaczy IAS 40 „Nieruchomości inwestycyjne”. Wskazuje on, że jako nieruchomość inwestycyjną należy rozumieć nieruchomość (*grunt, budynek lub część budynku albo oba te elementy*), którą właściciel lub leasingobiorca w leasingu finansowym traktuje jako źródło przychodów z czynszów lub utrzymuje w posiadaniu ze względu na przyrost jej wartości, względnie obie te korzyści, przy czym nieruchomość taka nie jest: a) wykorzystywana przy produkcji, dostawach dóbr, świadczeniu usług lub czynnościach administracyjnych; b) lub przeznaczona na sprzedaż w ramach zwykłej działalności jednostki [Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008, L320/323-334, par. 5].

Okazuje się więc, że również w rozumieniu międzynarodowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej istnieje fundamentalna rozbieżność co do istoty inwestycji rzeczowych, a związanej z tym działalnością inwestycyjnej przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć (w świetle wyrażanych już opinii autora o rozdziwieniu znaczeniowym inwestycji przez międzynarodową standaryzację i krajową legislację sprawozdawczości finansowej), że IAS 7 skłania się (wbrew IAS 1) identyfikować działalność inwestycyjną jako działalność *polegającą na nabywaniu i sprzedaży aktywów trwałych oraz inwestycji krótkoterminowych niezaliczonych do ekwiwalentów środków pieniężnych* [Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008, L320/27-33, par. 6].

W ocenie autora, zarówno krajowa legislacja, jak i międzynarodowa standaryzacja (w ujęciu bilansowym) inwestycji nie spełniają postulatów praktyki gospodarczej. W tym znaczeniu jasno należy stwierdzić, że inwestycje rzeczowe, ponoszone w celu maksymalizacji korzyści ekonomicznych, wynikających z aktywizacji zwykłej działalności przedsiębiorstwa, nie są bilansowo identyfikowane z działalnością inwestycyjną.

Koncepcja inwestycji według krajowych norm standaryzacji sprawozdawczości finansowej

Podjęte rozważania wskazują na poruszanie problematyki inwestycji zarówno przez krajowe prawo bilansowe oraz międzynarodową standaryzację sprawozdawczości finansowej. W świetle tych unormowań inwestycje rzeczowe nie są tożsame z działalnością inwestycyjną jednostki zarobkowej. W ocenie efektywności inwestycji pojawia się wobec tego sugestia odejścia od bilansowego rozumienia inwestycji na rzecz działalności inwestycyjnej, która (jak się okazuje) nie jest spójna z podejściem bilansowym.

W przekonaniu autora, istotę działalności inwestycyjnej, a jednocześnie sens inwestycji najtrafniej określa Krajowy Standard Rachunkowości nr 1, „Rachunek przepływów pieniężnych”. Spośród licznych krajowych (niemieckich, austriackich, francuskich, szwajcarskich) koncepcji inwestycji ten standard słusznie mówi, że działalność inwestycyjna *jest to działalność, której przedmiotem jest nabywanie lub zbywanie rzeczowych aktywów trwałych (środków trwałych, środków trwałych w budowie), wartości niematerialnych i prawnych, długoterminowych inwestycji, w tym inwestycji w nieruchomości i prawa, krótkoterminowych aktywów finansowych (z wyjątkiem środków pieniężnych i ich ekwiwalentów) oraz wszystkie związane z tym pieniężne koszty i korzyści, z wyjątkiem dotyczących podatku dochodowego* [Komunikat Nr 5 Ministra Finansów, pkt 2.1.]. Dodaje również niezwykle istotne, kluczowe zastrzeżenie, reprezentując pogląd, że *do przepływów działalności inwestycyjnej zalicza się wydatki i wpływy poniesione na zakup (budowę) lub uzyskane ze sprzedaży przez jednostkę aktywów trwałych (z wyjątkiem długoterminowych rozliczeń międzyokresowych oraz należności długoterminowych, jeżeli dotyczą one działalności operacyjnej) oraz inwestycji krótkoterminowych (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych oraz aktywów finansowych zaliczanych do ekwiwalentów środków pieniężnych), a także pieniężne korzyści i koszty prowadzenia tej działalności. Działalność inwestycyjna obejmuje zatem nie tylko wpływy i wydatki dotyczące kategorii klasyfikowanych w bilansie do długo- lub krótkoterminowych inwestycji (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych oraz aktywów finansowych zaliczanych do ekwiwalentów środków pieniężnych), ale również te, które dotyczą środków trwałych, środków trwałych w budowie oraz wartości niematerialnych i prawnych* [Komunikat Nr 5 Ministra Finansów, pkt 5.1.]. Standard ten wyznacza ponadto dobitnie i wymownie zakres majątkowy jednostki, który ma być uwzględniony w działalności inwestycyjnej. Podaje, że *przy sporządzaniu rachunku przepływów pieniężnych nie bierze się pod uwagę czy dany składnik aktywów trwałych został zakupiony w celu obsługi działalności operacyjnej*

czy osiągnięcia korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów. W obu przypadkach wydatki na jego zakup zalicza się do działalności inwestycyjnej. Nie wykazuje się w rachunku przepływów pieniężnych tych zmian stanu aktywów trwałych i inwestycji krótkoterminowych, które nie powodują w jednostce przepływu pieniężnego (wydatku lub wpływu), jak np. przyjęcia do użytkowania zakończonej budowy lub ulepszenia środka trwałego, nieodpłatnego przejęcia lub przekazania bądź postawienia w stan likwidacji środków trwałych [Komunikat Nr 5 Ministra Finansów, pkt 5.2.]. Kwantyfikacją jest precyzyjne zdefiniowanie wpływów i wydatków inwestycyjnych, obejmujących w znaczeniu bilansowym nie tylko inwestycje, ale i środki trwałe. Są to [Komunikat Nr 5 Ministra Finansów, pkt 5.3.]:

- wydatki z tytułu zakupu, montażu, uruchomienia składników środków trwałych, środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych, inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne, jak też aktywów finansowych,
- wpływy ze sprzedaży środków trwałych, środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych, inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne, jak też aktywów finansowych,
- wydatki i wpływy z tytułu udzielenia i zwrotu krótko- i długoterminowych pożyczek udzielonych innym jednostkom,
- wydatki z tytułu zaliczek na zakupy dotyczące działalności inwestycyjnej oraz wpływy ze zwrotu tych zaliczek,
- wydatki i wpływy z tytułu pochodnych instrumentów finansowych,
- wydatki i wpływy z tytułu pieniężnych kosztów i korzyści dotyczących wymienionych wcześniej składników działalności inwestycyjnej, np. otrzymane odsetki od lokat, otrzymane dywidendy.

Na szczególne uznanie zasługuje usankcjonowanie wydatków związanych z zakupem, modernizacją, montażem i uruchomieniem majątku trwałego (aktywów trwałych), wykorzystywanego do zwykłej działalności jako działalność inwestycyjną, podczas gdy w rozumieniu krajowego prawa bilansowego i międzynarodowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej nie jest to już tak jednoznaczne.

Dysonans koncepcji inwestycji a skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem

Zasób informacji dotyczący działań inwestycyjnych, związanych z nabywaniem majątku w celu pomnażania korzyści ekonomicznych jest domeną m.in. działów księgowości, kapitałodawców, właścicieli, zarządców. Każdy z tych

interesariuszy inaczej formułuje swoje oczekiwania informacyjne wobec inwestycji.

Światowy kryzys finansowy obnażył współczesny system sprawozdawczości finansowej i prospektywne analizy finansowe. Wielokierunkowe definiowanie problematyki inwestycji okazało się bądź niepotrzebne, bądź niewystarczające. Powstały w związku z tym zarówno chaos informacyjny, jak i brak prawdziwych informacji na temat inwestycji, zdemaskowały rzeczywisty obraz sytuacji ekonomicznej jednostek gospodarczych.

W tym znaczeniu sprawozdawczy obieg informacyjny jest niewystarczający. Rozumienie inwestycji z zarządczego punktu widzenia, a w rezultacie zarządzanie inwestycjami, jest odmienne. Odmienność ta polega na szerszym spojrzeniu na aktywność inwestycyjną przedsiębiorstwa i bezpośrednim powiązaniu ponoszonych nakładów inwestycyjnych z osiąganymi w zwykłym obszarze działalności efektami ekonomicznymi.

Zdaniem autora, współczesne, bilansowe spojrzenie na inwestycje jest niezadowalające. Konieczna jest świadomość – zwłaszcza w dobie dekonstrukcji finansowej – spojrzenia na inwestycje przez pryzmat środków pieniężnych (w rozumieniu legislacji i standaryzacji sprawozdawczości finansowej) oraz przez pryzmat pieniądza (w rozumieniu zarządzania finansami przedsiębiorstwa), w rezultacie przez pryzmat płynności finansowej.

Istotne jest wobec tego spojrzenie na majątek przez zdolność jednostki zarobkowej do generowania wpływów i wydatków pieniężnych. Nie ma bowiem znaczenia, czy rzeczowe aktywa trwałe nabywane są w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, czy te aktywa są użytkowane przez tę jednostkę. Wyznacznikiem jest odpowiedź na fundamentalne pytanie: jakie korzyści operacyjne w ujęciu kasowym przynoszą ponoszone w ujęciu kasowym nakłady inwestycyjne?

Stąd nasuwa się koncepcja wykorzystania zamysłu „efektywności” działań inwestycyjnych. Masowo używane, a często nadużywane pojęcia „efektu” i efektywności”, nie są powszechnie rozumiane. Efekt jest bowiem wynikiem podjętych działań o skwantyfikowanym nakładzie. Zakładając, że zarówno efekt, jak i nakład będą wyrażone wartościowo, to miernik efektywności wyrażony musi być bezwartościowo. Idąc dalej, należy dodać, że tak szacowany indyktor efektywności musi być ujęty bezjednostkowo.

Skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem można by mierzyć zatem m.in. nie bilansową wartością inwestycji, ale efektem operacyjnych przepływów pieniężnych, generowanych nakładem inwestycyjnych wydatków pieniężnych, przyjmując [Gil 2010, ss. 41–42]:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CFO_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{|I_t|}{(1+k)^t}} = \frac{PVCFO}{PVI} = NPVR + 1$$

gdzie:

CFO – operacyjne przepływy pieniężne,

I – wydatki inwestycyjne,

k – stopa dyskonta szacowana na poziomie kosztu kapitału,

t – czas,

PVCFO – zdyskontowane operacyjne przepływy pieniężne,

PVI – zdyskontowane wydatki inwestycyjne,

NPVR – wskaźnik bieżącej wartości netto.

Wskaźnik PI, pomimo walorów identyfikowania wartości pieniądza w czasie, nie jest doceniany ani w piśmiennictwie naukowym, ani w praktyce gospodarczej. Znacznie więcej miejsca poświęca się np. wskaźnikowi NPV. Dostrzec jednak należy, że wartość bieżąca netto jest jedynie parametrem wykorzystanym w ocenie skuteczności zarządzania wg kryteriów wskaźnika profitability index (tab. 1).

Powyższe analizy (tab. 1) eksponują pomiar skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o miernik efektywności PI. W świetle dysonansu koncepcji inwestycji – w kontekście krajowej legislacji i krajowej oraz międzynarodowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej – tutaj ma znaczenie to, że majątek jest wykorzystywany w celach operacyjnych. To zarządca decyduje o zakresie pojemności informacyjnej wydatków inwestycyjnych i odpowiadających tym wydatkom uzyskanych korzyściach.

Powiązanie informacyjne pieniężnych efektów operacyjnych z nakładami inwestycyjnymi (ujęcie kasowe) jednoznacznie identyfikuje wobec tego skuteczność zarządzania jednostką zarobkową.

Tabela. 1. Przykład wskaźnika PI dla $k = 10\%$ (Example of PI for $k = 10\%$)

| Dane | Lata | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|--|-----------|--------------------------------------|------|---------|---------|--------|--------|--------|-------------|
| | Znaczenie | Oznaczenie | Wzór | | | | | | |
| Wydatki inwestycyjne | I | | | 50.000 | 20.000 | 10.000 | 0 | 0 | 80.000 |
| Operacyjne przepływy | CFO | | | 0 | 10.000 | 20.000 | 50.000 | 80.000 | 160.000 |
| Przepływy pieniężne netto | NCF | $CFO - I$ | | -50.000 | -10.000 | 10.000 | 50.000 | 80.000 | 80.000 |
| Wartość bieżąca przepływów pieniężnych netto | NPV | $\sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t}$ | | -50.000 | -9.091 | 8.264 | 37.566 | 54.641 | 41.380 |
| Wartość bieżąca wydatków inwestycyjnych | PVI | $\sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+k)^t}$ | | 50.000 | 18.182 | 8.264 | 0 | 0 | 76.446 |
| Wartość bieżąca operacyjnych przepływów | PVCFO | $\sum_{t=0}^n \frac{CFO_t}{(1+k)^t}$ | | 0 | 9.091 | 16.529 | 37.566 | 54.641 | 117.827 |
| Wskaźnik wartości zaktualizowanej netto | NPVR | $\frac{NPV}{PVI}$ | | | | | | | 0,54 |
| PROFITABILITY INDEX | PI | $NPVR + 1$ | | | | | | | 1,54 |
| PROFITABILITY INDEX | PI | $\frac{PVCFO}{PVI}$ | | | | | | | 1,54 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gil 2010, s. 42.

Wnioski

Dotychczasowy stan wiedzy na temat koncepcji inwestycji i wpływu inwestycji na skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem nie jest dostateczny. Wewnętrzny sprawozdawczy (bilansowy oraz pieniężny) i zarządczy rozdzźwięk sygnalizuje potrzebę uporządkowania i wypracowania jednoznacznego stanowiska. Na bazie podjętych rozważań można wskazać m.in., że:

- brak jest jednoznacznego rozumienia, a w konsekwencji definiowania inwestycji,
- w systemie informacyjnym międzynarodowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej i krajowym prawie bilansowym istnieje dyskurs logiczny inwestycji,
- dotychczasowe ustalenia potwierdzają, że w bilansowym ujęciu inwestycje nie mają związku z działalnością operacyjną, podczas gdy celem inwestycji jest maksymalizacja korzyści ekonomicznych, zwłaszcza w obszarze operacyjnym,
- istnieje formalnoprawna rozbieżność pomiędzy działalnością inwestycyjną a inwestycjami,

- standardy krajowe wprowadzić nie definiują inwestycji, ale trafnie identyfikują działalność inwestycyjną.

Artykułowane wątpliwości nie wyczerpują z pewnością gamy problemów związanych z koncepcją, pojęciem, znaczeniem inwestycji. Dysonans koncepcji inwestycji niesie przeto bieżące zastrzeżenia informacyjne co do zarządzania inwestycjami. Realia gospodarcze uświadamiają potrzebę rzetelnego zdefiniowania, usystematyzowania problematyki inwestycyjnej, następnie wykorzystania tej wiedzy w ocenie skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Poruszona w niniejszej pracy tematyka sprawozdawczego a zarządczego dysonansu konceptu inwestycji stanowi artikulację istotnych problemów życia gospodarczego. Przedsiębiorcy, zobligowani bowiem do precyzyjnego przedstawiania w sprawozdaniu finansowym sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, muszą z jednej strony postępować według litery norm sprawozdawczości finansowej, z drugiej zaś muszą oceniać rzeczywistość, a nie sprawozdawczą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw. U podstaw leży różnica znaczeniowa inwestycji w sensie rachunkowym i analitycznym.

Ta myśl stała się sensem przewodnim pracy. Początkowe studia krajowego prawa bilansowego uzmysłowiły legislacyjną niespójność kategorii inwestycji. Dalsze analizy regulacji międzynarodowych potwierdziły obawy niejednoznacznego rozumienia inwestycji.

W przekonaniu autora, istotę przedsięwzięć inwestycyjnych optymalnie postrzega krajowa standaryzacja sprawozdawczości finansowej. Podejmując jej koncepcję, trzeba było rozważyć inwestycje pod kątem kasowym, a nie memoriałowym. W związku z tym uzasadnione stało się bezpośrednie powiązanie wydatków inwestycyjnych z uzyskanymi efektami działań inwestycyjnych. Stanowisko takie pozwoliło finalnie doprecyzować indyktor efektywności, możliwy do wykorzystania w ocenie skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

Bibliografia

- Gil W.P. (2010), *Znaczenie informacyjne wskaźnika PI (profitability index)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Efektywność: wymiary, uwarunkowania, wyzwania”, tom XI, zeszyt 10, 2010.
- Gil W.P. (2012), *Sprawozdawczo-analityczne zagadnienie szwajcarskiego prawa bilansowego w procesie umiędzynarodowienia stosunków gospodarczych*, PWN, Warszawa.

Komunikat Nr 5 Ministra Finansów z dnia 28 czerwca 2011 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia poprawionego krajowego Standardu rachunkowości nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych”, Dz. Urz. Min. Finansów z dnia 2 sierpnia 2011 r. Nr 6 Poz. 26.

Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r., Dz. Urz. UE L320/27-33 Międzynarodowy Standard Rachunkowości 7 Rachunek przepływów pieniężnych.

Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r., Dz. Urz. UE L320/323-334 Międzynarodowy Standard Rachunkowości 40 Nieruchomości inwestycyjne.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 12 poz. 591, ze zm.

Alfreda Kamińska

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Ponowne wprowadzenie marki na rynek jako przykład strategii produktowej

Dilemmas of the Product Strategy – Brand Reactivation on the Market

Abstract: The article characterizes most often applied strategies by corporations to build a brand capital with a particular attention on strategies used in time of the economic crisis. Taking into consideration high customer's loyalty to the brand it may be beneficial for a company to reactivate the brand on the market during the economic slowdown. A key factor in a process of the brand reactivation is its customer's image. Making a decision regarding a brand reactivation on the market it is necessary to apply a well considered strategy reflecting changes of conditions of the macro- and microenvironment including changes in customer's expectations.

The article described a process of re-introducing a product to the market base on an example of the Frugo brand. An analysis of advantages and disadvantages of the decision of the brand reactivation and its influence on the company's financial condition was made.

Key-words: product strategy, brand, introducing a brand to the market, brand reactivation.

Wstęp

Decyzje dotyczące strategii produktowej stanowią kluczowy element strategii każdego przedsiębiorstwa i są punktem wyjścia do sukcesu każdej firmy. Odpowiednia strategia produktowa, uwzględniająca zapotrzebowanie ze strony rynku, zintegrowana ze strategią ceny, dystrybucji i komunikacji marketingowej, pozwala firmie na stworzenie przewagi konkurencyjnej. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach strategii produktowo-rynkowych

koncentrują się na dotychczas oferowanych lub nowoprojektowanych wyrobach oraz zmianach ich właściwości, zdobywaniu nowych rynków, a także wykorzystywaniu pozostałych instrumentów marketingowych wspierających produkt w pobudzaniu popytu [Taranko 2010, s. 43].

Zasadniczym elementem strategii produktowej okazuje się strategia wyróżniania produktów i odróżniania ich od towarów konkurencyjnych poprzez tworzenie marki. Budowanie marki jest procesem długotrwałym i kosztownym, co nie oznacza, że produkty markowe nie mają swojego cyklu życia. Wiele marek, z uwagi na niesatysfakcjonujący popyt i niedostateczne realizowanie celów przedsiębiorstwa, bywa wycofywanych z rynku. Dość rzadko podejmowana jest przez firmy decyzja o reaktywacji marki i ponownym wprowadzeniu na rynek.

Cel artykułu stanowi przedstawienie procesu ponownego wprowadzenia marki na rynek na przykładzie napoju Frugo, opisanie zalet i wad takiego działania oraz jego wpływu na kondycję firmy FoodCare – właściciela marki Frugo. Przypadek Frugo okazuje się szczególnie ciekawy ze względu na duży udział konsumentów w odświeżeniu marki i świadczy o istocie dobrej reputacji marki w kontekście długości jej życia.

Marketingowe ujęcie produktu

Produkt to każdy obiekt, który jest przedmiotem rynkowej wymiany oraz wszystko to, co może być oferowane na rynku. Produkt stanowią dobra w postaci materialnej, ale także pomysły, usługi, grupy ludzi czy organizacja jakiegось procesu.

Zgodnie z koncepcją marketingową produkt to nierozdzielna kombinacja różnych atrybutów – wartości materialnych i niematerialnych, które decydują o stopniu zaspokojenia potrzeb klienta i decydują o zakupie. Produkt rozumiany jest jako wszystko to, co można zaoferować konsumentom do użytku, konsumpcji lub, jeśli jest to surowiec, dalszego przetwarzania. Oprócz rzeczy fizycznych są to oczywiście wszelkiego rodzaju usługi, czynności, miejsca, organizacje, pomysły technologiczne i inne oraz idee [Mruk, Rutkowski 2001, s. 14].

Podjmując decyzję o zakupie, nabywca rozważa, jakie korzyści osiągnie z tytułu posiadania danego produktu oraz w jakim stopniu rozwiąże on jego problemy. Klienci kupujący wybrany przez siebie produkt przywiązują dużą wagę do niematerialnych części składowych zakupu, w tym m.in. warunków zakupu, usług handlowych, warunków dostawy i zapłaty (np. termin płatności), warunków gwarancji, obsługi posprzedażowej, serwisu itp.

W myśl koncepcji marketingowej w strukturze produktu można wyodrębnić kilka poziomów, warstw, a mianowicie: produkt podstawowy, produkt rzeczywisty, produkt poszerzony oraz produkt potencjalny [Doyle 2003, s. 238].

Poziomy te są ściśle związane z tworzeniem przez przedsiębiorstwo wartości dla klienta. Produkt podstawowy oznacza ofertę zaspokajającą podstawowe potrzeby klienta (np. uczucie pragnienia). Produkt rzeczywisty tworzą specyficzne cechy produktu i usług, których klient oczekuje (np. dobry smak napoju, odpowiednia butelka). Produkt poszerzony dodaje do wyżej wymienionych elementów składnik, który wyróżnia go na tle tożsamyh produktów innych firm (np. naturalne surowce, znana, lubiana marka). Produkt potencjalny – to wszystkie potencjalne cechy i korzyści, które uzyska klient po zakupie produktu. Na tym poziomie można dokonywać zmian oraz wprowadzać dodatkowe cechy produktu w celu pozyskania nowych nabywców oraz poszerzenia możliwości jego zastosowań.

Wymienione elementy struktury produktu tworzą tzw. jego wyposażenie. Do najważniejszych składników wyposażenia produktu zalicza się: nazwę, jakość, kolor, opakowanie, usługi towarzyszące oraz markę, której z uwagi na tematykę artykułu poświęcono szersze rozważania.

Strategie budowania kapitału marki

Marka odgrywa dużą rolę w strategii marketingowej każdej firmy. Można zaobserwować większy popyt na produkty markowe w porównaniu z produktami pozbawionymi rozpoznawalności. Marka to „nazwa, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów; nadawana przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców w celu identyfikacji dobra lub usługi oraz wyróżniania na tle produktów konkurencyjnych” [Kotler 2002, s. 626]. Marka jest instrumentem komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami jego produktów. Sprawia, że dany wyrób jest wyróżnialny w gronie innych produktów, a zadaniem marki staje się sprawienie, by klient wybrał właśnie ten, a nie inny produkt [Kall 2001].

Z punktu widzenia producenta i nabywcy marka pełni wiele ważnych funkcji, w tym m.in. funkcję informacyjną, promocyjną, identyfikacyjną oraz gwarancyjną. Funkcja informacyjna pomocna jest przy podejmowaniu decyzji o zakupie i związana z dostarczaniem wiedzy o produkcie i jego cechach, a także o producencie. Funkcja identyfikacyjna pozwala odróżnić produkt od innych produktów występujących na rynku. Funkcja gwarancyjna wiąże się z przyjęciem przez właściciela marki zobowiązania do utrzymania określonego poziomu jakości wyrobu. Pozwala również na ochronę prawną marki – utworzenie znaku towarowego. Natomiast funkcja promocyjna uwidacznia się w zachęcaniu odbiorców do zakupu produktu danej marki i jest wykorzystywana w komunikacji przedsiębiorstwa z klientem [Kall 1998, ss. 43–45]. Pozwala na zdobycie lojalności klientów oraz przywiązanie ich do marki.

Marka jest jednym z kluczowych elementów wpływających na wartość przedsiębiorstwa. Dzięki możliwości stosowania wyższych cen (konsumenci

zazwyczaj skłonni są zapłacić za produkty markowe więcej), zwiększonym obrotem, wynikającej z ekonomii skali obniżce kosztów, lepszemu wykorzystaniu środków trwałych, silne marki mogą zwiększyć przepływy gotówkowe. Silne marki zwiększają również płynność finansową przedsiębiorstw oraz ograniczają nakłady kapitałowe. Dysponując lojalnymi klientami, przedsiębiorstwo może ograniczyć ryzykowne inwestycje, mające na celu zdobycie nowych klientów. Wszystko to powoduje w efekcie zwiększenie wartości przedsiębiorstwa [Doyle, 2003, ss. 266–270; Mizik, Jacobsen 2005]. Wyniki badań wskazują również na pozytywny wpływ wydatków reklamowych na siłę i wartość marki oraz efekty rynkowe i finansowe przedsiębiorstwa [Urbanek 2012, s. 15].

Pojęcie kapitału marki stosowane jest w literaturze przedmiotu często zamiennie z określeniem siła marki. Na kapitał marki składają się tzw. aktywa marki, stanowiące sumę cech, atrybutów, opinii, skojarzeń na temat marki, mające wpływ na decyzje konsumentów [Urbanek 2008, s. 46]. Kapitał marki uwarunkowany jest lojalnością klientów wobec marki, świadomością elementów marki, postrzeganą jakością, siłą skojarzeń nabywców, patentów, relacji z uczestnikami rynku oraz wizerunkiem [Kotler 2002, s. 628]. Na podstawie doświadczeń i skojarzeń klientów, związanych z daną marką, w postaci korzyści wynikających z zastosowania marki, osobowości marki, symboli, sytuacji związanych z marką, kształtowany jest jej wizerunek.

Przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na inwestowanie w markę, stają przed dylematem wyboru odpowiedniej strategii budowania kapitału marki. Najczęściej stosowane strategie to [Urbanek 2002, s. 78]:

1. Kreowanie nowych marek od początku.
2. Inwestowanie i wzmacnianie istniejącej już marki.
3. Tzw. reaktywacja nieistniejącej marki.
4. Zakup i rozwijanie już istniejącej marki o ustalonej pozycji na rynku.

Każda z wymienionych metod posiada zarówno wady, jak i zalety. Wybór konkretnej z nich zależy od sytuacji firmy, możliwości, jakimi dysponuje oraz efektu i celu, jaki chce uzyskać. Zalety i wady wybranych strategii budowania kapitału marki przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zalety i wady wybranych strategii budowania kapitału marki

| Strategia | Koszty | Czas | Ryzyko |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------|
| Budowanie nowej marki | Wysokie, rozłożone na długi okres | Długi – kilka lat | Bardzo wysokie |
| Wzmocnienie istniejącej marki | Umiarkowane | Średni horyzont czasowy | Średnie |

| | | | |
|-------------------|------------------------|------------------------------|--------------------|
| Reaktywacja marki | Wyższe niż umiarkowane | Dosyć długi horyzont czasowy | Wyższe niż średnie |
| Zakup marki | Bardzo wysokie | Krótki | Małe |

Źródło: Urbanek 2002, s. 78.

Podjęcie decyzji o wyborze strategii budowania kapitału marki wiąże się z potrzebą przeanalizowania korzyści możliwych do osiągnięcia przez firmę i wyliczenia proporcji pomiędzy osiągniętymi efektami a poniesionymi kosztami. Jak wynika z tabeli 1, przedsiębiorstwo ponosi najwyższe koszty, kupując istniejącą już markę, natomiast w tym przypadku wysokie koszty rekompensuje stosunkowo małe ryzyko ponoszone przez firmę. Podobnie jest z czasem trwania realizacji takiej inwestycji, który w przypadku zakupu marki jest bardzo krótki, odwrotnie niż w sytuacji budowania od podstaw własnej marki. Najbardziej bezpiecznym rozwiązaniem z uwagi na umiarkowane koszty oraz średnie ryzyko jest przyjęcie strategii wzmocnienia istniejącej marki. To najczęściej stosowana strategia w okresach dekonjunktury gospodarczej, kiedy firmy zmuszone są do minimalizowania swoich kosztów. Wiele przedsiębiorstw rozszerza swoje marki wprowadzając pod tą samą marką nowe linie produktów lub nowe kategorie, np. marki Dove, Nivea, Frugo. Pozwala to na zmniejszenie wydatków na działalność promocyjną oraz na korzystanie z siły i dobrej reputacji marki.

Natomiast reaktywacja marki wiąże się z poniesieniem kosztów zbliżonych do kosztów budowania nowej marki, a na efekty takiej decyzji należy zazwyczaj czekać dosyć długo. Nie można także zapominać o ponadprzeciętnym ryzyku działania związanego z ponownym wprowadzeniem marki na rynek.

Postęp technologiczny, zmieniające się potrzeby i gusta klientów, rosnąca konkurencja powodują, że marki ulegają deaktualizacji – starzeją się. Przedsiębiorcy stają przed dylematem, czy wycofać markę z rynku, czy też podjąć inne, kosztowne działania przedłużające żywot marki.

Jeśli rynek jest atrakcyjny, a marka przestaje osiągać stojące przed nią cele, zasadne jest podjęcie decyzji o repositionowaniu marki. Może ono polegać na wprowadzeniu nowej, innowacyjnej technologii, nowych atrybutów, rozszerzeniu marki o nowe produkty lub usługi uzupełniające podstawowy produkt, czy też nakłonieniu klientów do zmiany swoich preferencji. Jest to często stosowana strategia w okresach kryzysu gospodarczego.

Z kolei w sytuacji dużego potencjału marki i jednocześnie małej atrakcyjności obecnego rynku, skutecznym rozwiązaniem okazuje się wejście na nowe segmenty rynku, zdobycie nowych, międzynarodowych rynków oraz zwiększenie możliwości zastosowania marki.

Geneza powstania marki Frugo

Marka Frugo została wprowadzona na rynek polski w 1996 roku. Firma Alima-Gerber, należąca do amerykańskiego koncernu Gerber, była znana wtedy głównie jako producent napojów oraz żywności dla dzieci i posiadała ugruntowaną pozycję na rynku. Decyzja Alimy-Gerber o wypełnieniu luki rynkowej nowym produktem, jakim był napój dla młodzieży Frugo, należała do odważnych i wiązała się z utworzeniem nowego segmentu wyrobów.

Głównymi atutami Frugo był skład oparty na naturalnych owocach oraz wygląd opakowania. Napój Frugo charakteryzował się niespotykanym dotąd kształtem butelki, nakrętką wydającą specyficzny odgłos przy odkręcaniu oraz zabawną nazwą produktu. Dość szybko i niespodziewanie Frugo osiągnął sukces na rynku.

Głównymi odbiorcami napoju Frugo była młodzież w wieku od 12 do 18 lat, aktywna towarzysko, reagująca na nowości na rynku spożywczym oraz w innych dziedzinach życia, lubiąca radość, rozrywkę i zabawę.

Z pewnością bardzo duży wpływ na sukces napoju miały atrakcyjne i zabawne reklamy telewizyjne, zewnętrzne, prasowe, które świetnie trafiały do umysłów osób z wyznaczonej grupy docelowej. Wyróżniające się barwami, zabawnymi skojarzeniami, grą słów oraz niebanalnymi hasłami reklamy Frugo, zostały wyróżnione szeregiem nagród w konkursach reklamowych.

Natomiast chwytliwe slogany reklamowe, jak „No to Frugo”, weszły do języka potocznego. Z czasem Frugo – napój przeznaczony dla młodzieży, stał się produktem dla każdego – zaczęto nawet mówić o „Pokoleniu Frugo”.

Sprzedaż napoju Frugo rosła aż do roku 2000. Nowy właściciel firmy Alima-Gerber – koncern farmaceutyczny Novartis, nie był usatysfakcjonowany stosunkowo niską rentownością Frugo w porównaniu z farmaceutykami i ograniczył wydatki na reklamę. Na przełomie tysiącleci udział Frugo w rynku napojów spadł z 4% w 1996 do 1%, a więc sukces Frugo trwał zaledwie 4 lata.

W 2002 roku firma Alima-Gerber podjęła decyzję o sprzedaży marki. Właścicielami Frugo były kolejno spółka Krynica Zdrój, a następnie od 2009 roku firma farmaceutyczna Aflofarm, niepotrafiące wykorzystać ogromnego potencjału marki i reaktywować Frugo na odpowiednim poziomie.

Reaktywacja marki Frugo

W styczniu 2011 roku firma FoodCare zakupiła za 1 mln euro prawa do nazwy, logotypów, projektu butelki i kapsla, domen internetowych, sloganu reklamowego „No to Frugo” oraz oryginalnej receptury napoju Frugo [Kubisiak, Włodarski 2012]. W lipcu 2011 roku rozpoczęto dystrybucję czterech smaków i kolorów Frugo w sieciach handlowych w całej Polsce. Jak stwierdza właściciel

firmy FoodCare – Wiesław Włodarski: „Już po pierwszych dniach dystrybucji wyniki przekroczyły nasze najśmielsze oczekiwania. Zwrot zainwestowanej kwoty w zakup Frugo osiągnęliśmy już po 2 tygodniach od wprowadzenia napoju na rynek. W pierwszym miesiącu obecności na sklepowych półkach sprzedaż Frugo była o 220% wyższa od zakładanej, a współpracujące z nami sieci wielokrotnie ponawiały zamówienia. W czasie dwóch pierwszych miesięcy od reaktywacji marki przychody wyniosły ponad 32 mln zł” [Kubisiak, Włodarski 2012].

Pomimo wieloletniej nieobecności napoju Frugo na rynku, marka żyła przez cały czas w świadomości klientów. Na portalu społecznościowym Facebook istniał od kwietnia 2010 roku fanpage „Frugo wróć”, skupiający ponad 36 tys. miłośników tej marki. Internauci zamieszczali na stronie pierwsze reklamy oraz zdjęcia z Frugo, toczyła się żywa dyskusja o tęsknocie za marką.

Nowy właściciel postanowił wykorzystać ten fakt, podjął decyzję o zbudowaniu marki społecznościowej. Zaprosił do współpracy pomysłodawcę i założyciela strony „Frugo wróć”, który umieszczał na stronie informacje m.in. o swoich doznaniach po degustacji czarnego Frugo i wydarzeniach związanych z marką. Firma reagowała na sygnały napływające od internautów, czego wynikiem stało się wprowadzenie na rynek nowych kolorów napojów oraz dużych opakowań. Dziś liczba miłośników marki na Facebooku przekracza 231 tysięcy osób.

Obecnie firma oferuje napój w siedmiu smakach i kolorach. Spełniając oczekiwania jego miłośników, wprowadziła na rynek nowy asortyment pod marką Frugo, tzn. lody oraz żelki w takich samych smakach jak napoje.

W kampanii reklamowej Frugo firma FoodCare zdecydowała się na wykorzystanie na pierwszym etapie spotów z czasów pierwszej kampanii telewizyjnej marki. „Wykorzystanie starych spotów jest elementem spójnej strategii marki FRUGO. Przywołując dwie spośród kilkunastu kultowych reklam telewizyjnych sprzed lat, jednocześnie spełniamy życzenia fanów i nawiązujemy do korzeni marki. Jestem przekonana, że w ten sposób uda się nam połączyć w jedną rodzinę FRUGO dwa pokolenia: to sprzed ponad dekady z tym dzisiejszym, skupionym wokół profilu marki na Facebooku”, twierdzi Paulina Włodarska, Dyrektor Marketingu firmy FoodCare [www.ekonomia24].

Z uwagi na podejmowane już wcześniej próby reaktywacji marki, kolejna wydawała się dosyć ryzykownym posunięciem. Należy podkreślić jednak, że nowy właściciel Frugo z sukcesem wykorzystuje siłę marki, używając do tego celu portali społecznościowych. Nie bez znaczenia jest również fakt doświadczenia w sprzedaży na rynku spożywczym, a w szczególności napojów. FoodCare jest właścicielem takich marek napojów jak: Black, N-gine, 4move, Blow, które z powodzeniem konkurują z produktami z zagranicy, takimi jak Redbull czy Burn [www.frugo.pl].

Wpływ relaunchu Frugo na kondycję firmy FoodCare

Firma FoodCare przed reaktywacją Frugo była w dobrej kondycji finansowej ze względu na posiadanie innych, dobrze sprzedających się marek produktów spożywczych. Przedsiębiorstwo jest liderem w sprzedaży napojów energetyzujących, takich jak: Black, N-gine, 4move. W posiadaniu firmy są też takie marki, jak Gellwe, które ma mocno ugruntowaną pozycję na rynku deserów oraz dobrze znana marka płatków śniadaniowych Fitella.

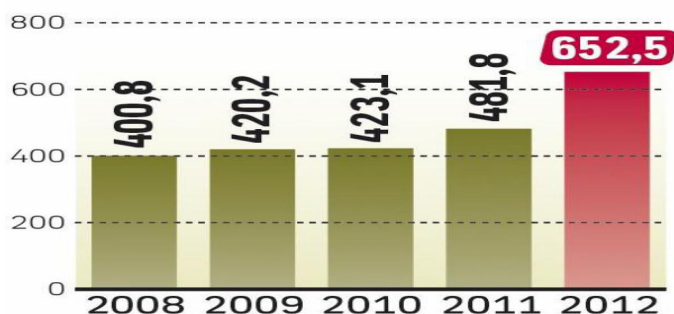
Decyzja o reaktywacji marki jest decyzją strategiczną i pociąga za sobą duże ryzyko. Z pewnością dobra kondycja finansowa FoodCare była pomocna w podjęciu takiego przedsięwzięcia przez właściciela firmy.

Od lipca 2011r, czyli od momentu rozpoczęcia dystrybucji Frugo, jego sprzedaż rośnie z miesiąca na miesiąc o kilkadziesiąt a nawet kilkaset procent. Kiedy właściciel Food Care – Wiesław Włodarski – ogłaszał przejęcie Frugo stwierdził, że „marka jest perełką, która czekała, aby znaleźć się we właściwych rękach”. Teraz przyznaje, że efekty są lepsze niż się spodziewał. „To zasługa sprawnej dystrybucji oraz odpowiednio dopasowanej strategii komunikacyjnej i promocyjnej”, wyjaśnia Wiesław Włodarski. W tym roku na promocję Frugo FoodCare chce przeznaczyć ok. 40 mln zł, czyli jedną dziesiątą spodziewanych przychodów ze sprzedaży tej marki [Drewnowska 2012].

W 2011 r. przychody FoodCare wzrosły o ponad 13%, do około 482 mln zł. Sytuacja firmy jeszcze lepiej przedstawiała się w roku 2012, kiedy pozycja Frugo na rynku napojów niegazowanych wzmocniła się. W zestawieniu z innymi napojami niegazowanymi, napój Frugo, produkowany w nowej fabryce w Niepołomicach, znajduje się w ścisłej czołówce pod względem wartościowym, jak i ilościowym. Różne źródła podają jednak sprzeczne dane odnośnie udziałów procentowych w rynku. Właściciel firmy twierdzi, że Frugo wiosną 2012 roku był najpopularniejszym napojem w Polsce, sprzedawanym w szklanym opakowaniu, z ponad 60% udziałem w rynku.

W 2012 roku przychody firmy FoodCare wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o ponad 35% i osiągnęły poziom 652,5 milionów złotych [Drewnowska 2013]. Niewątpliwie przyczyniła się do tego marka Frugo – w 2012 roku sprzedano ponad 300 milionów butelek tego napoju. Frugo obecne jest w 90% sklepów na terenie całej Polski. W 2013 roku spółka planuje między innymi dalszy rozwój eksportu, w tym do Rosji.

Rysunek 1. Przychody firmy FoodCare – producenta napoju Frugo, w mln zł
Przychody firmy FoodCare, w mln zł



Źródło: B. Drewnowska, *Sukces Frugo pomógł FoodCare*, „Rzeczpospolita”, 27.02.2013, <http://www.ekonomia24.pl/galeria/706160,1,985243.html#bigImage>.

Zakończenie

Marka stanowi jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych firm. Wiele przedsiębiorstw nadal nie docenia potęgi marki i jej znaczenia jako kluczowego czynnika sukcesu i wartości firmy. Silna marka posiada swoją tożsamość i dostarcza klientowi określone, zastrzeżone tylko dla niej korzyści psychologiczne, emocjonalne. W efekcie, pomimo wycofania z rynku, marka może żyć długo w świadomości klientów.

Przykład to marka Frugo, której reaktywacja, oparta na społeczności utworzonej wokół portalu Facebook oraz dzięki konsekwentnej strategii marketingowej, jest dużym sukcesem. Sukces ten z pewnością nie byłby możliwy bez zaangażowania konsumentów w proces ponownego wprowadzenia Frugo na rynek oraz dalszego rozwoju marki poprzez rozszerzanie linii napojów i wprowadzanie nowych asortymentów.

Ponowne wprowadzenie marki na rynek nie należy do strategii produktowych często wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Kolejnym przykładem reaktywacji marki może być Gingers – piwo wprowadzone na polski rynek w 2003 roku jako jedyne piwo imbirowe, a następnie wycofane z rynku. W 2010 roku nowy właściciel – Kompania Piwowarska, dokonała ponownego wprowadzenia marki Gingers na rynek i z sukcesem nadal oferuje ją swoim klientom. Znacznie częściej przedsiębiorstwa, po kilku latach nieobecności na danych rynkach, podejmują decyzje o relaunczu całej swojej oferty, czego przykładem jest ponowne wejście na polski rynek ubezpieczeń na życie firmy Prudential UK & Europe.

Trudna sytuacja rynkowa powinna zmobilizować firmy do analizy swojego potencjału w postaci marek.

Reaktywacja marki jest z pewnością przedsięwzięciem ryzykownym, a podejmując je należy przeanalizować i wykorzystać wszystkie elementy kapitału marki, jak świadomość marki, przywiązanie klientów, postrzegana jakość produktu, różnorodność skojarzeń nabywców. Decyzja o ponownym wprowadzeniu produktu na rynek wymaga dogłębnej analizy rynku, a także możliwości finansowych firmy. Konieczne jest zbadanie zapotrzebowania klientów na dany produkt, utwierdzenie się w przekonaniu o aktualności marki, a pomocni w tym mogą być dawni jej fani.

Przedstawiony przykład relaunchu marki obrazuje ogromną rolę nowoczesnych technik komunikacyjnych, w tym portali społecznościowych, w budowaniu świadomości marki.

We współczesnym świecie dążące do rozwoju przedsiębiorstwa muszą stawić czoła zmieniającym się trendom w dziedzinie reklamy i budowania świadomości marki, wykorzystując siłę i zasięg reklamy internetowej. Konieczne jest wsłuchiwanie się i reagowanie na głosy konsumentów prezentowane w Internecie oraz wykorzystywanie cechy mediów społecznościowych w postaci możliwości interakcji przedsiębiorstwa z potencjalną grupą klientów, co w konsekwencji powoduje skuteczne zwiększenie rozpoznawalności marki.

Firma FoodCare – nowy właściciel marki Frugo – jest przykładem na to, że odpowiednio zaplanowana i wykorzystująca kapitał marki strategia reaktywacji może być bardzo korzystna dla firmy zarówno pod względem finansowym, jak i wizerunkowym.

Bibliografia

- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Kall J. (1998), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kubisiak P., Włodarski W. (2012), *Frugo: reaktywacja marki na Facebooku*, „Harvard Business Review”, Polska, nr 111.
- Mizik N., Jacobsen R. (2005), *Talk About Brand Strategy*, „Harvard Business Review”, September.
- Mruk H., Rutkowski I. (2001), *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.
- Taranko T. (2010), *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Urbanek G. (2002), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.

Urbanek G. (2012), *Reklama a siła i wartość marki dla wybranych kategorii produktów*, „Marketing i Rynek”, nr 5.

Bibliografia elektroniczna

Drewnowska B., *Dawne marki wracają po zyski*, „Rzeczpospolita”, 8.07.2012, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/910129.html?p=3>, [dostęp 20.02.2013]

Drewnowska B., *Sukces Frugo pomógł FoodCare*, „Rzeczpospolita”, 27.02.2013, <http://www.ekonomia24.pl/galeria/706160,1,985243.html#bigImage> [dostęp 8.03.2013].

<http://www.ekonomia24.pl/artykul/706204,872521-Wracaja-stare-reklamy-Frugo.html> [dostęp 15.01.2013].

<http://www.ekonomia24.pl/artykul/706204,829809-Nowy-smak-Frugo.htm> [dostęp 15.01.2013]

www.frugo.pl [dostęp 1.03.2013].

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych

Strategical decisions of family businesses as an implication of the founders' values in the sight of own research

Abstract: There exists a group of values important for both: the business (the company) and the founders' family. Research conducted among participants of two projects: "Family Businesses" [Firmy Rodzinne] implemented by the Polish Agency for Enterprise Development [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości] and the Association "Family Business Initiative" [Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych] and the international project „Business Transfer Programme II (BTPII)” confirmed harmonization between the family area and the company area. In addition, a group of values with the highest meaning for the family business owners and for the strategies realized by them was identified. Acquaintance with these values might have application virtues in modeling the process of strategic management in a family business.

Key-words: family business strategy, founders' values, family values, values management, organizational identity.

Wstęp

Kreowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych koreluje bezpośrednio z wartościami założycieli. System wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej

pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wniosków z badania, które weryfikowało zakres powiązań najczęściej wymienianych wartości tak właścicieli firm rodzinnych, jak i potencjalnych sukcesorów (ich dzieci) oraz ich wpływ na zachowania strategiczne zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Przeanalizowanie wpływu wartości rodziny na strategię rozwoju firmy oraz przenikanie się tych dwóch systemów ciekawe jest nie tylko z poznawczego punktu widzenia, lecz również może mieć walory aplikacyjne w modelowaniu procesu zarządzania strategicznego. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki pierwszego etapu badań własnych w zakresie implikacji wartości założycieli i ich rodzin na decyzje strategiczne.

Proces kreowania strategii rozwoju w firmach rodzinnych

Literatura tematu zarządzania określa strategię jako kategorię abstrakcyjną, trudną do precyzyjnego scharakteryzowania, a jednocześnie jako niezbędny element istnienia każdej firmy na rynku. Sprowadza się ona do umiejętnego dopasowywania istniejących potencjałów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) firmy do potrzeb i wymagań rynkowych w taki sposób, aby stworzyć długookresową zindywidualizowaną przewagę konkurencyjną. Określenie ogólnie pojętej długoterminowej drogi rozwoju firmy jest pierwszym etapem definiowania priorytetów przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych fazach pozwala na precyzyjne określenie działań operacyjnych, umożliwiających podejmowanie decyzji w zmiennym otoczeniu, pozwala również na wykorzystywanie pojawiających się szans i niwelację poważnych skutków ewentualnych zagrożeń. Daje możliwość identyfikacji sfer zyskowych i nierentownych, analizy bliskiego i dalekiego otoczenia firmy oraz perfekcyjnego poznania możliwości i siły jej konkurencji. Działania te muszą być jednak ściśle skorelowane ze strategią główną, wytyczoną i nadającą sens istnienia przedsiębiorstwa od chwili jego powstania. W realnej rzeczywistości sprowadza się to do zabezpieczenia przed nieznaną przyszłością poprzez kreowanie i kształtowanie przyszłości pożądaney. Skuteczna strategia przedsiębiorstwa jest umiejętnością stawiania celów związanych z umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa, a także komponowaniem listy sposobów dla ich osiągnięcia [Drucker 2000, ss. 78–84]. Takie zachowanie jest implikacją logicznych powiązań zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Te powiązania warunkują jego ekonomiczny rozwój, a ich identyfikacja i permanentna kontrola stanowią podstawę do określenia jego strategicznych aspiracji. Siła strategii ma swoje korzenie w myśleniu analitycznym, które pozwala na zrozumienie zachodzących w otoczeniu zmian [Obłój 2007, s. 10].

Definiowanie misji, wizji oraz celów strategicznych jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa, obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych [Baruk 2001, ss. 132–136]. Proces definiowania celów w firmie nierodzinnej porównywany jest do swoistego przetargu, gry politycznej różnych grup społecznych: przede wszystkim zarządu organizacji, właścicieli, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów, posiadających różne priorytety. Jeśli aspiracje jednej z wymienionych grup zostaną wyraźnie odzwierciedlone w zdefiniowanych celach, to może być tak, że tym samym ograniczony zostanie poziom celów innych podmiotów [Gołębiowski 2001, s. 374]. Zarządzanie strategiczne nabiera wobec powyższego szczególnego wymiaru w firmach rodzinnych [Sułkowski 2012 ss. 12–17], wobec czego warto zbadać ten stan rzeczy.

Gdy poddamy analizie specyfikę działania firm rodzinnych, najistotniejsza okaże się silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są wzajemnie zależne [Sułkowski, Marjański 2009, s.76]. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w prowadzonej przez rodzinę działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. Zysk nie jest więc przyczyną, ale rezultatem osiągnięć biznesu [Drucker 1992, s. 52].

Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 18]. Z perspektywy właścicieli firm istotne staje się też definiowanie celów w zakresie rozwoju firmy. Obszar rozwoju nie jest bowiem tożsamy ze wzrostem. Właściciele firm w tych obszarach winni konkretyzować cele, by móc zabezpieczyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego w długim okresie.

Organizacja badań własnych

Chcąc zdiagnozować najsilniejsze wartości, wpływające na decyzje strategiczne przedsiębiorców rodzinnych, przeprowadzono badanie grupy właścicieli i sukcesorów; uczestników dwóch realizowanych w podobnym czasookresie projektów, dedykowanych przedsiębiorstwom rodzinnym:

- projektu *Firmy Rodzinne*⁷, partnerskiego projektu pilotażowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, poświęconego wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce (badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu Firmy Rodzinne, którzy brali udział w dwudniowych sesjach warsztatowych poświęconych strategii rozwoju) oraz
- międzynarodowego projektu „**Business Transfer Programme II (BTPII)**”⁸ (badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu BTP II, którzy brali udział w dwudniowych warsztatach, poświęconych strategii rozwoju firmy).

Badanie składało się z dwóch części:

I. Etap pierwszy: *eksploracyjny*

Pierwszy etap miał charakter *stricte* eksploracyjny. Jego celem było rozpoznanie badanego obszaru, weryfikacja hipotez i sformułowanie pytań badawczych, *desk research*, wywiady IDI z pozostałymi ekspertami⁹ projektu „Business Transfer Programme II” oraz projektu „Firmy Rodzinne”. W tej fazie zaplanowano również analizę przypadków (*case studies*) pięciu wybranych firm rodzinnych – uczestników projektu, którzy pracują już w dwupokoleniowej firmie i wyrazili zgodę na zgromadzenie materiału analitycznego. Na zamknięcie tego etapu zaplanowano pogłębione wywiady z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw z analizowanych *case study*. Wszystkie powyższe działania posłużyły do zoperacjonalizowania celu badania, a przez to do postawienia hipotezy badawczej oraz szczegółowych pytań.

⁷ Program Szkoleniowo-Doradczy Firmy Rodzinne realizowany był od końca 2009 roku do końca 2012 roku. To projekt partnerski Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, projekt pilotażowy, a zatem badawczy. Potrzeby, oczekiwania i problemy jego uczestników były bez przerwy monitorowane i sprawdzane, a cel projektu, jego program i przebieg formułowano na bieżąco, po to, by jak najlepiej dopasować się do oczekiwań uczestników.

⁸ Doświadczony zespół naukowców i przedstawicieli firm szkoleniowo-doradczych z siedmiu krajów europejskich (Austria, Finlandia, Holandia, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja) na okres dwóch lat (01.11.2010 – 31.10.2012) zawiązał międzynarodowe konsorcjum w celu współpracy przy projekcie dotyczącym przenoszenia prawa własności przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt nazywał się „Business Transfer Program II (BTPII)”, tłum. „System transferu prawa własności przedsiębiorstwa II” i oparty był na pilotażowym projekcie BTP, w którym został zaprojektowany i przetestowany program szkoleń uszytych na miarę, połączonych z narzędziem skanującym obie strony transferu –przejmujących i przekazujących. BTP II to projekt współfinansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Leonardo da Vinci.

⁹ Autorka artykułu pracowała na rzecz realizacji obu projektów i odpowiadała w nich m.in. za obszary związane ze strategią przedsiębiorstwa, zarządzaniem zmianą, planowaniem sukcesji oraz za komunikację w firmie rodzinnej.

Sposób organizacji i przeprowadzenie badań w fazie eksploracyjnej

Pierwszym etapem działań badawczych było badanie literaturowe *desk research*, realizacja wywiadów eksperckich z trenerem z zakresu psychologii, biorącym udział w realizacji podobnego projektu w tym samym okresie, a który prowadził dla, tożsamej pod względem charakterystyki, grupy warsztaty z zakresu samorozwoju, komunikacji i dialogu międzypokoleniowego. Miały one na celu „rozpoznanie zakresu tematycznego”, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat specyfiki procesu sukcesji z punktu widzenia emocji, postaw, zachowań, będących przedmiotem analiz oraz weryfikację hipotez badawczych.

Kluczowe wnioski z badania w fazie eksploracyjnej

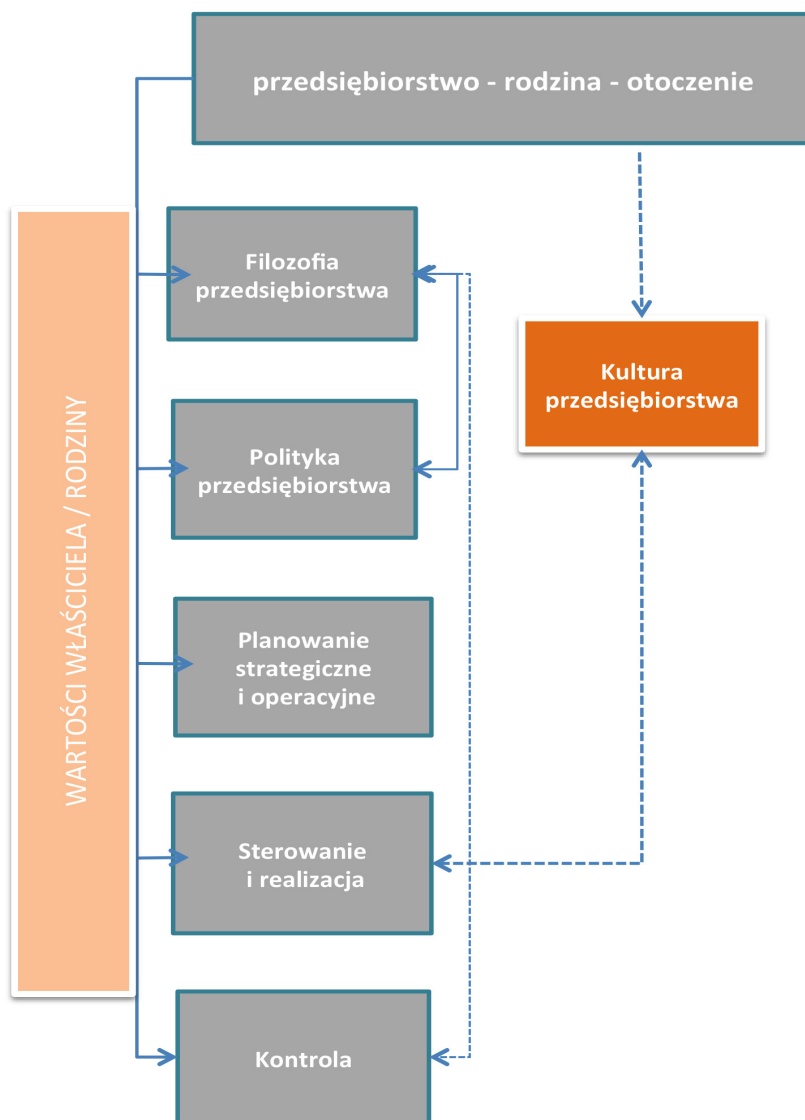
Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system, cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznymi zasadami, układem relacji i hierarchii, określonymi środkami podtrzymującymi spójność czy żywotność tego systemu oraz określonymi celami, do których system stara się dążyć. Podobnie w przedsiębiorstwie – system wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji.

To, w jakim zakresie udaje się do te pola zrównoważyć, zależy w dużej mierze od wartości założyciela i jego rodziny. Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym opiera się bowiem niezwykle mocno właśnie na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny. Z punktu widzenia długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa ważne jest kreowanie myślenia i działania strategicznego, które swoje podstawy opiera na wspólnych wartościach i wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny.

Strategia firmy rodzinnej pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, determinowaną wartościami zarówno członków rodziny, jak i pozostałych pracowników. Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego, do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Tworzenie konkretnego planu przyszłości rozwoju firmy przyczynia się do odzwierciedlenia systemu wartości, filozofii oraz poglądów naczelnego kierownictwa, stanowiąc tym samym informację dla pracowników odnośnie ukierunkowania wynikających z nich celów.

W przedstawionym na rys. 1. procesie wartości rodziny wplecione są w cele i zadania firmy [Safin 2007, s. 179]. Relacje rodzinne wpływają na wybór strategii. Kryteria podejmowania decyzji są wkomponowane w cele firmy i wpływają na wybór określonych opcji. Zaangażowanie rodziny w ich wdrożenie kreuje swoistą dynamikę, politykę i możliwości. Relacje rodzinne oraz sposób postrzegania przez rodzinę roli menedżerów z nią niespokrewnionych, sprawiają, że mamy do czynienia ze specyficznym sposobem podejmowania decyzji czy działania. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie tych wpływów oraz tego, jak można wykorzystać potencjalne korzyści z nich wynikające i jak radzić sobie z zagrożeniami, które one niosą dla firmy [Sharma, Chrisman, Chua 2003, s. 3].

Rys. 1. Proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym
(The process of strategical planning in a family business)



Źródło: opracowanie własne, na podstawie D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensplanung*, Wuerzburg, Wien 1986, s. 144 [w:] K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 178.

System wartości w firmie rodzinnej, ze względu na swą wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych, może spełniać wysoce użyteczną rolę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 24]:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejsze i lepiej przygotowane przeprowadzanie zmian,
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu.

Wartości rodzinne oraz filozofia przedsiębiorstwa stanowią wobec powyższego fundamenty procesu planowania strategicznego. Zaangażowanie istotne jest nie tylko w zakresie przedsiębiorczego działania rodziny, lecz równie mocno w zakresie działania firmy. Jasno określona wizja powinna zdecydowanie przenikać oba obszary i wzmacniać obrazy w obu sferach, co z kolei powinno odzwierciedlać się w planach rodziny, jak i strategicznym planie działania firmy.

II Etap drugi: *diagnostyczny*

Po części eksploracyjnej przeprowadzono dodatkowo serię pogłębionych wywiadów indywidualnych z właścicielami firm, sukcesorami oraz pracownikami tych przedsiębiorstw, by wybrać listę tych wartości, które poddane będą dalszej ocenie właścicieli oraz ustalić cel badania jakościowego.

Celem badania jest **diagnoza najczęściej wymienianych wartości tak właścicieli firm rodzinnych, jak i potencjalnych sukcesorów (ich dzieci) oraz ich wpływ na zachowania strategiczne zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.**

Hipoteza badawcza postawiona w ramach badania: **wartości rodzin właścicielskich silnie determinują sposoby zachowań strategicznych ich przedsiębiorstw.** Zdiagnozowanie tej korelacji może być istotnym elementem, rozpoczynającym świadomy proces pogłębionej analizy strategicznej.

Badanie jakościowe przeprowadzono metodą zogniskowanych wywiadów grupowych. Posłużyły one do wytworzenia danych potrzebnych do udzielenia odpowiedzi na trzy główne grupy pytań badawczych.

1. Jaka jest najbardziej powszechna hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej firmę?
2. Jakimi wartościami kieruje się kierownictwo / zarząd firmy?
3. Czy właściciele budują firmę wielopokoleniową?

Sposób organizacji i przeprowadzenia badań w **fazie diagnostycznej.**

Badanie przeprowadzone zostało w ramach 7 zogniskowanych wywiadów grupowych z uczestnikami programu. Uznano, że tematyka związana z psy-

chologicznym kontekstem, jaki niewątpliwie stanowi praca na wartościach, jest dla badanych trudna, w związku z czym metoda badań fokusowych sprawdzi się ze względu na możliwość wykorzystania dynamiki grupy społecznej oraz na zdiagnozowany korzystny wpływ czynników „5S” – od pierwszych liter angielskich słów: *synergy* (synergia) – wspólny wysiłek grupy pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów, *snowballing* (efekt kuli śnieżowej dotyczący wypowiedzi respondentów) – komentarze części uczestników grupy wywołują repliki innych, *stimulation* (stymulacja) – grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania, *security* (bezpieczeństwo) – uczestnicy grupy mają większe poczucie bezpieczeństwa, pozwala to na ujawnianie rzeczywistych motywów i opinii oraz *spontaneity* (spontanizacja zachowań) – wypowiedzi są bardziej naturalne.

Przebadano łącznie 47 osób uczestniczących w 6 spotkaniach tematycznych z zakresu strategii i sukcesji zorganizowanych w ramach projektu Firmy Rodzinne oraz 1 warsztatach poświęconych budowaniu strategii rozwoju firmy w ramach projektu Business Transfer Programme II. Wśród uczestników badania było:

- 36 właścicieli firm rodzinnych;
- 11 potencjalnych sukcesorów (dzieci) z firmy rodzinnej.

Tabela 1. Czy uczestnicy budują firmę wielopokoleniową [Do the participants build an extended family]?

| | Zdecydowanie tak (Definitely Yes) | Tak, ale to zależy od okoliczności (m.in.) potencjału sukcesora / woli nestora (Yes, but it depends on cir- cumstances, e.g. successor's pot- ential, owner's will) | Nie wiem (I don't know) | Raczej nie, chyba, że coś się zmieni (Rather not unless something changes) | Zdecydowanie Nie (No) |
|----------------------------|---|---|-------------------------------|--|------------------------------------|
| Nestorzy Owners | 18 | 11 | 3 | 2 | 2 |
| Sukcesorzy (Successors) | 0 | 6 | 2 | 3 | 0 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|----|---|---|---|
| Suma odpowiedzi (Answers' sum) | 18 | 17 | 5 | 5 | 2 |
|-----------------------------------|----|----|---|---|---|

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badania¹⁰, po wprowadzeniu do tematu, uczestnicy poproszeni byli o interpretację tego, co to znaczy budować firmę wielopokoleniową, po której sami klasyfikowali swoje firmy, w kontekście takim, czy budują taką właśnie firmę. Rozkład odpowiedzi przedstawia poniższa tabela (tab. 1.).

Uczestnicy w zdecydowanej większości deklarowali gotowość i wolę budowania strategii firmy, która będzie realizowała swoje biznesowe założenia w długiej perspektywie czasu. Trochę większą sceptyczność wykazywała grupa sukcesorów, ale w trakcie dyskusji jako główny powód podawali oni nie brak woli czy chęci, lecz obawę o stanowisko o postawę rodziców, którzy nie deklarują gotowości do przekazania firmy.

Po ustawieniu wspólnego „filtra” na długookresowe działanie, uczestnicy zostali poproszeni o uszeregowanie poniższych wartości, opartych na modelu Stevena Reissa [Reiss 2009], w kolejności od najbardziej istotnej do najmniej ważnej. Pytania korespondowały z pytaniami badania:

- Jaka jest najbardziej powszechna hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej firmę?
 - Jakimi wartościami kieruje się kierownictwo / zarząd firmy?
1. Władza, dążenie do sukcesu, wywieranie wpływu, sprawstwo;
 2. Niezależność, dążenie do wolności, samowystarczalność;
 3. Ciekawość, dążenie do pogłębiania wiedzy, chęć poznania prawdy;
 4. Akceptacja, dążenie do akceptacji społecznej, potrzeba wysokiej samooceny;
 5. Porządek, dążenie do stabilności, przejrzystości, jasnej organizacji;
 6. Gromadzenie, dążenie do posiadania materialnych dóbr;
 7. Honor, dążenie do lojalności, znaczenie moralnych i etycznych zasad;
 8. Idealizm, dążenie do socjalnej sprawiedliwości, równości;
 9. Kontakty społeczne, dążenie do dobrych relacji, przyjaznej atmosfery;
 10. Rodzina, dążenie do „życia rodzinnego”, przebywania z dziećmi;

¹⁰ Celem zapewnienia wysokiej jakości badania, zogniskowane wywiady fokusowe prowadzone były przez dwóch doświadczonych moderatorów, uzupełniających się kompetencyjnie: pierwszy moderator – doktor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, drugi moderator – psycholog z ponad 30-letnim doświadczeniem w zawodzie.

11. Status, dążenie do prestiżu, tytułów, publicznej akceptacji;
12. Rewanż, dążenie do konkurencyjności, zemsty, walki, konfrontacji;
13. Innowacyjność, dążenie do ruchu, dobrej kondycji fizycznej i intelektualnej;
14. Spokój, dążenie do emocjonalnego bezpieczeństwa, pragnienie odpoczynku;
15. Rozwój, dążenie do organicznego rozwoju, nowych wyzwań;
16. Zysk, dążenie do posiadania pieniędzy.

Wnioski ze wszystkich badanych grup zebrano w tabeli, zaznaczając odpowiednio:

- F – znaczenie wartości firmy,
- R – znaczenie wartości dla rodziny,

Tab. 2. Znaczenie wartości firmowych i rodzinnych dla właścicieli firm rodzinnych [Meaning of the company and family values for family business owners]

| | NIEISTOTNE (Not important) | MAŁO ISTOTNE (A little important) | NEUTRALNE (neutral) | WAŻNE (important) | BARDZO WAŻNE (very important) |
|------------------------------|-------------------------------|--|------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| | -10 | -5 | 0 | 5 | 10 |
| Władza Power | | | | R | F |
| Niezależność Independence | | | | F,R | |
| Ciekawość Curiosity | | R | | F | |
| Akceptacja Acceptance | | R | F | | |
| Porządek Order | | | | F,R | |
| Gromadzenie Gathering | | R | | F | |
| Honor Honor | | | | R,F | |
| Idealizm Idealism | | | F | R | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|------|-----|------|
| Kontakty społeczne Social contacts | | | | R,F | |
| Rodzina Family | | F | R | | |
| Status Status | | | R,F | | |
| Rewanż Return service | R | F | | | |
| Innowacyjność Innovativeness | R | | F | | |
| Spokój Calmness | | F | | R | |
| Rozwój Development | | | | | R, F |
| Zysk Profit | | | R, F | | |

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Istnieje grupa wartości, które podczas badania na łącznej grupie 47 przedsiębiorców, okazała się równie ważna tak dla prowadzonej działalności gospodarczej, jak i dla rodziny założycielskiej. Do tej grupy należą przede wszystkim:

Tab. 3. Pola harmonizacji wartości firmowych i rodzinnych [Areas of harmonization of family and business values]

| | | |
|---|------|------|
| Władza – dążenie do sukcesu, wywieranie wpływu, sprawstwo | R | F |
| Niezależność – dążenie do wolności, samowystarczalność | F, R | |
| Porządek – dążenie do stabilności, przejrzystości, jasnej organizacji | F, R | |
| Honor – dążenie do lojalności, znaczenie moralnych i etycznych zasad | R, F | |
| Kontakty społeczne – kontakty społeczne, dążenie do dobrych relacji, przyjaznej atmosfery | R, F | |
| Rozwój – dążenie do organicznego rozwoju, nowych wyzwań | | R, F |

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo spójność odpowiedzi w badanych grupach była wysoka, nie powstała przy żadnej wartości rozbieżność poglądów rozróżniająca odpowiedzi na

skrajnych polach. Badania na próbie 47 przedsiębiorstw są dopiero początkiem eksploracji tematu analizy systemu wartości istotnych dla rodziny i firmy rodzinnej. Mając jednak na uwadze, że można łatwiej przeanalizować i zrozumieć decyzje strategiczne, spójne przesłanki, mające długookresowy charakter w przedsiębiorstwach rodzinnych, nastąpi kontynuacja tych badań. Ze względu na to, iż oczekiwania otoczenia oscylują najczęściej wokół tego, by wartości wyznawane przez firmę pozostały niezmiennie elementem charakteryzującym jej tożsamość, firmy gwarantujące ciągłość wartości wzmacniają swoją szansę nie tylko w zakresie poprawy skuteczności implementacji strategii, lecz także pracują na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zachowanie jej w dłuższej perspektywie czasowej. Należy więc uznać, że ich znajomość ma zasadnicze znaczenie w służbie kreowania skutecznych strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia

- Baruk A. (2001), *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd.. A. Marszałek, Toruń.
- Blanchard K., O'Conner M. (1998), *Zarządzanie poprzez wartości*, Wyd. Emka, Warszawa.
- Dilts R.B. (2007), *Przywództwo z wizją*, Wyd. NLP Neuroedukacja, Lublin.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa.
- Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Hall P.D. (1988), *A historical overview of family firms in the United States*, „Family Business Review”, nr 1.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Kosewski M. (2009), *Wartość, godność i władza*, Wyd. Vizja Press&It, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa .
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2004), *Strategic Management of the Family Business; Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review”, Vol. 10, No.1.
- Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Sułkowski Ł. (2012), *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych, w Firmie rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIII, Zeszyt 8, 2012, Łódź.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Barbara Mazur

Politechnika Białostocka

Zastosowanie zarządzania wyszczuplającego na przykładzie Toyota – Valenciennes (Francja)

Lean management implementation in Toyota – Valenciennes (France)

Abstract: The paper explains the difficulties with implementation of Toyota Production System faced by French factory of Toyota. It consists of three parts dedicated to presentation of the concept of lean management and its essence, principles of Toyota Production System, and the drawbacks of lean management in the perspective of French employees. The paper is based on a fieldwork at the Toyota factory in Valenciennes. It uses some numbers of company's data and workers' interviews. The information from local press and books is also used.

Key-words: Lean management, Toyota production system, employees opinion, Toyota Way.

Wstęp

Internalizacja Toyoty rozpoczęła się w końcu lat sześćdziesiątych XX wieku, kiedy to rozpoczęto eksport japońskich aut do Europy. Sama produkcja samochodów w Europie rozpoczęła się znacznie później, bo dopiero w 1992 roku. Wówczas to zbudowano pierwszy europejski oddział firmy w Burnaston, w Wielkiej Brytanii. Kilka lat później podjęto decyzję o rozpoczęciu budowy następnej fabryki w Europie. I tak w 2001 roku we Francji (Valenciennes) powstała kolejna europejska fabryka Toyoty, mająca docelowo zatrudniać około 2000 pracowników. Od samego początku, w tej ulokowanej w północno-wschodnim regionie Francji, fabryce odnotowywano zjawisko olbrzymiej fluktuacji francuskich pracowników.

Celem artykułu jest wskazanie przyczyn, dla których – pomimo odniesienia przez Toyotę we francuskiej fabryce w Valenciennes znaczącego suk-

cesu ekonomicznego – nie odniosła ona równie dużego sukcesu społecznego. Sukces ekonomiczny wyraża się liczbą wyprodukowanych i sprzedanych samochodów, brak sukcesu społecznego – dużą fluktuacją kadr.

Zakres czasowy badania obejmuje okres od 1998 roku, kiedy podjęta została decyzja o budowie fabryki w Valenciennes do lutego 2013 roku. Badanie przyjęło formę *case study*.

Do zastosowanych metod badania należą rozmowy z pracownikami przeprowadzone w lutym 2013 roku, podczas krótkiego stażu naukowego odbywanego w Uniwersytecie w Valenciennes oraz przegląd lokalnej i ogólnokrajowej prasy w poszukiwaniu informacji o tworzeniu zespołu pracowniczego dla nowobudowanej fabryki w Valenciennes, metodach zarządzania zasobami ludzkimi oraz zasadach zarządzania wyszczuplającego realizowanego w tej fabryce. W artykule wykorzystano także informacje zawarte w materiałach własnych Toyoty. Dotychczas stosunkowo niewiele napisano na temat problemów społecznych występujących w fabryce Toyoty we Francji, więcej natomiast na temat analogicznych problemów w amerykańskich fabrykach Toyoty.

Poszukując powodów nadmiernej fluktuacji pracowników, zbadano stosowaną w fabryce metodę zarządzania wyszczuplającego oraz zadano pytanie, czy problemy kadrowe wynikają z wprowadzenia systemu produkcyjnego Toyoty.

Zarządzanie wyszczuplające (Lean management) – istota koncepcji

Słowo „lean” jest pochodzenia anglo-amerykańskiego i oznacza przystosowanie i smukłość w odniesieniu do sylwetki człowieka. W odniesieniu do systemów zarządzania / produkcyjnych, określenie to oznacza „wyszczuplenie”, „odchudzenie” systemu zarządzania / produkcji pod względem reguł postępowania, potrzebnych zasobów materiałowych, utrzymywanych zapasów wyrobów gotowych i produkcji w toku oraz wykorzystywanej przestrzeni hal produkcyjnych [Cholewicka-Goździk, 2001, s. 21].

Nazwa Lean Production po raz pierwszy została użyta przez naukowców z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie: Jamesa P. Womacka, Daniela T. Jonesa i Daniela Roosę. W 1991 roku opublikowali oni pracę „The Machine That Changed the World”, w której porównywali parametry nakładów i wyników w przedsiębiorstwach japońskich, amerykańskich i europejskich. Za lidera uznali japońską firmę Toyota Motor Production z systemem Toyota Production System. Wymienieni autorzy uznali ten system za pierwszy odchudzony system wytwórczy i obdarzyli go mianem Lean Manufacturing [Womack, Jones, Roos 2008].

Metoda zarządzania odchudzającego (LM) wykorzystuje zasadę ciągłych usprawnień oraz negocjacji i porozumień zarządzających z pracownikami, kładzie nacisk na nadrzędne znaczenie czynnika ludzkiego oraz na takie wartości

społeczne, jak solidarność pracowników i pracodawców, prymat interesu ogólnego nad indywidualnym oraz zasada służebności grupie. Celem stosowania metody LM jest znaczne ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, czasu, nakładów finansowych itp. Myślą przewodnią metody jest uproszczenie organizacji i zarządzania firmą, której realizacja skutkuje spłaszczeniem struktury organizacyjnej i odejściem od większości zasad taylorowskiej organizacji pracy [Pasternak, Grzybowska 2000, s. 44]. Takie założenia oznaczają racjonalizację całej organizacji i jej relacji z otoczeniem, zmiany w zakresie działalności, w strukturze majątku, w sposobach organizacji i zarządzania, w kierunkach i sposobach przygotowania zawodowego oraz w postawach pracowników.

Wprowadzenie odchudzonego zarządzania tworzy określone szanse, ale również niesie ze sobą określone zagrożenia [Pasternak, Grzybowska, 2000, s. 50]. Z badań wynika, że wprowadzenie tej koncepcji w życie spowodowało wykorzystanie szans, w związku z czym nastąpiło:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej dzięki redukcji kosztów, zmniejszeniu rozrzutności i wyższej jakości,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników z powodu lepszej komunikacji między kierownikami i podwładnymi,
- silniejsze motywowanie pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy.

Wprowadzenie zarządzania wyszczuplającego w życie niesie również zagrożenia takie, jak:

- przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości i zaniedbywaniem usług,
- stres pracowników i spadek motywacji,
- powierzchowną redukcją personelu,
- wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

System produkcyjny Toyoty

System produkcyjny Toyoty (Toyota Production System – TPS), którego celem jest zwiększanie efektywności produkcji dzięki zdejmowaniu nadmiernego balastu oraz eliminowaniu wszelkiego możliwego marnotrawstwa, opracowany został po zakończeniu II wojny światowej. Został on stworzony i wdrożony

do produkcji przez Taiichiego Ohno. Ówczesny, początkujący japoński przemysł samochodowy cierpiał z powodu niskiej wydajności pracy i Ohno został zatrudniony w Toyocie w celu podniesienia jej wydajności do poziomu osiąganego w amerykańskich fabrykach Forda. Po analizie porównawczej systemu produkcji stwierdził, że robotnicy w obydwu fabrykach pracują w analogicznym wymiarze godzinowym, natomiast głównym powodem mniejszej produktywności w japońskiej fabryce jest niższa wydajność pracy oraz wszechobecne marnotrawstwo. Pojęciem marnotrawstwa Ohne obejmował wiele aspektów produkcji, w tym nadprodukcję, zbyt długi czas oczekiwania, problemy transportowe, mało wydajne przetwarzanie, zbyt duży poziom zapasów oraz wady wytwarzanych wyrobów. Filozofią stworzonego przez Ohne systemu stało się eliminowanie lub ograniczanie wpływu wymienionych czynników poprzez transformację systemu w kierunku produkcji odchudzonej. Jego elementy obejmują zarówno aspekty kulturowe (autonomia produkcyjna), jak i techniczne (produkcja na czas). Wszystkie te aspekty są uznawane za równie ważne i wzajemnie się uzupełniające. Podstawowa koncepcja wyszczuplania (Lean Production/Management) nie była całkowicie nowa. Ewoluowała w czasie począwszy od 1914 roku, gdy H. Ford zastosował jej pierwowzór w fabryce w Highland Park w Detroit [Womack 2007, s. 7].

System produkcyjny Toyoty okazał się jednym z najbardziej efektywnych systemów produkcyjnych w skali światowej. Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku osiągnął wysokie uznanie na arenie międzynarodowej. To właśnie w tym okresie Toyota, wraz z innymi korporacjami japońskimi działającymi w branży motoryzacyjnej, wygrała konkurencyjną walkę z amerykańskimi gigantami przemysłu samochodowego. System ten jest dobrze opisany w literaturze i dzięki swej odmienności i skuteczności dosyć dobrze znany pośród praktyków zarządzania. Ujmując go syntetycznie, należy stwierdzić, że stawia cztery główne cele, do których należą:

1. Dostarczanie produktów i usług najwyższej światowej jakości,
2. Rozwijanie potencjału pracowników poprzez wzajemne zaufanie i współpracę,
3. Redukowanie kosztów poprzez eliminowanie marnotrawstwa,
4. Stworzenie elastycznego systemu produkcyjnego.

Natomiast jego główne zasady to:

Zasada 1: Opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych

Zasada 2: Stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów

Zasada 3: Wykorzystywanie systemu „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji

Zasada 4: Wyrównywanie obciążenia pracą (Heijunka)

Zasada 5: Stworzenie kultury przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość

Zasada 6: Standardowe zadania jako podstawa ciągłej poprawy i pełnomocniania pracowników

Zasada 7: Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu

Zasada 8: Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii służącej pracownikom i procesom

Zasada 9: Wychowywanie liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych

Zasada 10: Wysztafcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną koncepcję firmy

Zasada 11: Szacunek w odniesieniu do szerokiej sieci partnerów i dostawców oraz rzucanie im wyzwań i pomaganie im w doskonaleniu się

Zasada 12: Angażowanie się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (Genchi Genbutsu)

Zasada 13: Podejmowanie decyzji powoli w drodze konsensusu i staranne rozważanie wszystkich możliwości, szybkie wdrażanie decyzji (Nemawashi)

Zasada 14: Pozostanie organizacją uczącą się dzięki ciągłej refleksji (Hansei) i ciągłemu doskonaleniu (Kazein) [Liker, 2005].

Tych 14 zasad zostało podzielonych na cztery następujące kategorie:

- Dalekosiężna **koncepcja**. W Toyocie bardzo poważnie traktuje się dalekosiężne myślenie. Wszyscy – od ścisłego kierownictwa poczynając, na szeregowych pracownikach kończąc – koncentrują się na zwiększeniu wartości uzyskiwanej przez klientów i społeczeństwo.
- Odpowiedni **proces** prowadzi do odpowiednich wyników. Toyota to firma ukierunkowana na proces. Doświadczenie pokazało, które procesy się sprawdzają. Ukierunkowanie Toyoty na proces jest wbudowane w DNA firmy, a menedżerowie głęboko wierzą, że zastosowanie właściwego procesu doprowadzi do pożądaných wyników.
- Należy wzbogacać organizację, dbając o rozwój własnych **ludzi i partnerów**. Droga Toyoty obejmuje zestaw narzędzi, mających wspierać stałe doskonalenie się i stały rozwój ludzi. Stawiany przez Toyotę cel rozwoju pracowników polega na tym, by budzić w ludziach poczucie pilności spraw, niezbędne przy podejmowaniu problemów działalności firmy. Kierownictwo Toyoty uważa, że buduje nie tylko samochody, ale i ludzi.
- *Stale rozwiązywanie fundamentalnych **problemów** jest siłą napędową uczenia się organizacji.* Najwyższym poziomem drogi Toyoty jest uczenie

się organizacji. System ciągłego uczenia się firmy został ukierunkowany na wykrywanie fundamentalnych przyczyn i zapobieganie ich pojawianiu się [Liker 2005, ss. 17–18].

Toyota, jako koncern, opracowała, stosowaną we wszystkich jednostkach biznesowych na świecie (fabryki, montownie oraz sieci dealerskie), własną korporacyjną filozofię pracy (zarządzania), określaną mianem Toyota Way. Na tę filozofię, budującą specyficzną kulturę organizacyjną, składają się wybrane wyznaczniki podejścia do pracy:

- Challenge, czyli stawianie przed pracownikami ciągłych wyzwań, mających na celu poprawę środowiska pracy, a także poszukiwanie pomysłowych rozwiązań,
- Kaizen, tj. ciągłe doskonalenie,
- Genchi Genbutsu, czyli sprawdzania przyczyn danej sytuacji problemowej u źródeł jej powstania,
- Wzajemny szacunek i praca zespołowa [Balle, 2006].

Struktura korporacyjna Toyoty jest wysoce egalitarna. Silna identyfikacja indywidualnych pracowników z grupą jest jednym z elementów, na którym kultura organizacyjna Toyoty została zbudowana. Harmonia w pracy ma także istotne znaczenie w budowaniu sukcesów Toyoty. Różnice pomiędzy poszczególnymi szczeblami w strukturze organizacyjnej zacierają się i nie są widoczne. Pracownicy najniższego szczebla w hierarchii współpracują ze sobą w imię wspólnego dobra korporacji.

System Produkcyjny Toyoty w ocenie pracowników fabryki w Valenciennes

Fabryka Toyoty, która w 2001 rozpoczęła produkcję małego samochodu Toyota Yaris, konkurenta Renault Twingo, proces rekrutacji rozpoczęła znacznie wcześniej. Aby dostać w niej pracę, trzeba było się spieszyć, ponieważ wielu mieszkańców Valenciennes i okolic poszukiwało wówczas pracy. Od zapowiedzi ustanowienia oddziału japońskiego producenta w Valenciennes w 1997 roku do rozpoczęcia produkcji wpłynęło 14 500 podań o pracę (od stu do kilkuset dziennie). Rekrutacja pierwszych 600 „członków załogi”, rozpoczęła się od osób specjalizujących się w „języku” Toyoty, znających zasady systemu produkcji tej korporacji. Przyjmowane do pracy były wyłącznie te osoby, które wykazywały się dużymi zdolnościami adaptacyjnymi i gotowością do zmian. Sami świeżo przyjęci do pracy pracownicy przyznawali, że inwestycje firmy w pracowników były ogromne, szczególnie w szkolenia, mające w każdym przypadku charakter szkoleń indywidualnych. Szkolenia przeprowadzane przez Toyotę miały na celu wypełnienie luk w wykształceniu, umiejętnościach

i postawach każdego pracownika. Po trwającej trzy tygodnie selekcji, nowo zrekrutowani pracownicy przechodzili zindywidualizowane szkolenia, trwające od trzech do sześciu miesięcy, w fabrykach Toyoty w Nagoya w Japonii i w Burnaston w Wielkiej Brytanii. W oczekiwaniu na wyjazdy, aby uniknąć niepotrzebnej straty czasu, pracownicy intensywnie uczyli się języka angielskiego. Uznali oni to za dowód szacunku do pracy cechujący japońskiego pracodawcę [Herve 1999].

Władze Valenciennes uznały japońską inwestycję za wielką szansę dla rozwoju regionu. Burmistrz Valenciennes ze swojej strony wyznaczył sub-prefekta, którego zadaniem było ułatwianie kontaktów z zarządem Toyoty. Miasto poczyniło wiele starań, by japoński inwestor dobrze się czuł w tym regionie. Japońskim pracownikom, rozpoczynającym budowę fabryki, przydzielono francuskich „opiekunów”, którzy pomagali im znaleźć odpowiednie mieszkania, stworzono specjalne oddziały w szkołach, w których uczono w języku angielskim dzieci japońskich ekspatów, otworzono restauracje, specjalizujące się w przygotowywaniu japońskiej żywności. Władze miasta przeznaczyły odpowiednie tereny na budowę fabryki, rezygnując jednocześnie z części należnych z tego tytułu podatków. Włożyły wiele wysiłku w to, by japoński inwestor miał ułatwiony start we Francji. A jednak po kilku latach funkcjonowania Toyoty, pomimo wysokiej stopy bezrobocia w regionie Valenciennes, wynoszącej około 20%, pracownicy nie wydają się bardzo silnie związani z fabryką, czego dowodem jest duża fluktuacja kadr [Pardi 2012].

Powody fluktuacji pracowników

Pośród 991 pracowników, którzy odeszli w latach 2001–2004, 38,4% to ci, którzy zostali zwolnieni dyscyplinarnie, a 24% stanowią ci, którzy sami zrezygnowali z pracy w fabryce. Praca w fabryce, trwająca przez całe życie, dla wielu pracowników wydaje się mitem, ponieważ żeby przetrwać w Toyocie, trzeba systematycznie awansować, a awansować mogą jedynie nieliczni. Liczba stanowisk, na które można awansować, jest tak mała, że możliwość awansu dla wielu pracowników jawi się jako nierealna. Liczbę awansowanych pracowników oraz ich procentowy udział w liczbie wszystkich pracowników w pierwszych trzech latach istnienia fabryki w Valenciennes zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Awansowani pracownicy w liczbach i procentach w latach 2001–2003 (Number of promotions in % of the workforce concerned (2001–2003))

| Awans Promotions | 2001 | % | 2002 | % | 2003 | % |
|---------------------|------|---|------|---|------|---|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-----|----|-----|---|----|---|
| Członek zespołu > Lider zespołu Team member > Team leader | 157 | 23 | 130 | 9 | 91 | 6 |
| Lider zespołu > Lider grupy Team leader > Group leader | 32 | 29 | 20 | 9 | 25 | 8 |
| Lider grupy > Zastępca menedżera Group leader > Assistant Manager | 7 | 23 | 2 | 3 | 1 | 1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Toyota Motor Manufacturing France*, 2000a, Bilan social.

Niskie zarobki i brak autorytetu przełożonych

Ponieważ wysokość zarobków nie odbiega zbyt od minimalnej płacy krajowej – w przypadku pracowników szeregowych – i średniej krajowej – w przypadku menedżerów liniowych – nie istnieje powód do dodatkowego wysiłku, którego od pracowników wymaga system produkcji Toyoty. Wysokość miesięcznych wynagrodzeń w wybranych grupach pracowników przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Miesięczne zarobki brutto w wybranych grupach zawodowych (czerwiec 2004) Gross monthly wage by job title (June 2004)

| Stanowisko (Job title) | miesięczne zarobki brutto w EURO (Gross monthly wage In EURO) | Liczba pracowników (Number of employees) |
|---|--|---|
| Lider grupy – kierownik (group leader – manager) | 3952 | 19 |
| Lider grupy (group leader) | 2103 | 82 |
| Lider zespołu (team leader) | 1453 | 280 |
| Członek zespołu (group member) | 1300 | 1198 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Toyota Motor Manufacturing France*, 2000a, Bilan social.

Od rozpoczęcia działalności Toyoty w Valenciennes w 2001 roku, średnia wieku pracowników wynosiła 32–33 lata. Zespół pracowniczy, a zwłaszcza ka-

dra kierownicza, jest młoda, ponieważ Toyota obawia się starszych wiekiem pracowników, a zwłaszcza ich przyzwyczajęń, które trudno jest na trwałe zmienić. Toteż przełożeni i podwładni są często w tym samym wieku. To powoduje, że powstają problemy ze zdobyciem autorytetu przez przełożonych u podwładnych, którzy z powodu młodego wieku przełożonych i braku doświadczenia nie są przekonani o ich umiejętności obiektywnego oceniania i zasłużonego awansowania. Taka sytuacja powoduje duże straty w zasobach ludzkich poprzez wysoki poziom fluktuacji, co pozostaje w sprzeczności z logiką systemu produkcyjnego Toyoty.

Presja grupowa

W systemie produkcyjnym Toyoty każdy wydział konkuruje ze sobą w odniesieniu do wyników produkcji. To zmusza pracowników do nieustannej redukcji realnego czasu wyprodukowania danego wolumenu w porównaniu z czasem standardowym. Każdego miesiąca zarząd fabryki tworzy listę rankingową wszystkich wydziałów w oparciu o wyniki osiągnięte przez nie w ostatnich sześciu miesiącach. Na podstawie tej listy każdy wydział zostaje zaliczony do jednej z czterech kategorii (A – najwyższa, D – najniższa). Jeżeli pracownik jest nieobecny, chory, nie nadąża z tempem produkcji lub nie może osiągnąć odpowiednio wysokiej jakości, to konsekwencje tego stanu ponoszą wszyscy członkowie zespołu. I wówczas, albo są zobligowani do skompensowania zaistniałego braku, albo ich wynagrodzenie będzie niższe, albo szanse promocji – mniejsze. Zazwyczaj w takiej sytuacji czują się nie tylko zawstydzeni, ale i odpowiedzialni i winni w stosunku do pozostałych członków zespołu. Takie odczucia często prowadzą do rezygnacji z pracy z własnej woli lub przełożeni mogą wywierać na pracownikach presję, by złożyli wypowiedzenie z pracy.

Nieustający stan bycia w gotowości

Stałe dążenie do redukcji kosztów powoduje, że wszystko to, co nie przyczynia się do powiększenia wartości, musi zostać wyeliminowane. Spełnieniu wymogu nieustannej poprawy procesu produkcji sprzyja stała tayloryzacja zadań. Rezultatem implementacji tego systemu produkcji jest szczególny rodzaj produkcji, w którym cykl produkcyjny jest krótki i szybko się nasycy, warunki bezpieczeństwa utrzymywane są na poziomie minimalnym, a praca w godzinach ponadwymiarowych jest częścią każdego powszedniego dnia pracy. Toyota nie stosuje tego systemu jedynie w sytuacjach niespodziewanych czy dodatkowych zamówień lub by zrekompensować określone trudności w produkcji. Strategia ta stosowana jest w sposób zamierzony i stała poprzez takie planowanie wielkości produkcji, która jest na skraju możliwości ludzkich i materiałowych.

DNA systemu produkcyjnego – sztafeta wyścigowa

Powiększanie produkcji we francuskiej fabryce Toyoty odbywa się w oparciu o mniejsze zasoby, mniejszą liczbę pracowników i realizację w rekordowo krótkim czasie. Zewnętrzny obserwator może odnieść wrażenie, że pracownicy biorą udział w biegu sztafetowym. Biegną dla siebie, bo nie chcą być „zmiecieni” z powierzchni i biegną dla innych, którzy należą do tej samej drużyny sztafetowej, której wygrana zależy od wyników wszystkich uczestników biegu. Jednakże pomimo tego, że wszyscy biegną w tej samej ekipie, to jednocześnie ze sobą w tym biegu konkurują; albo, żeby utrzymać pracę, albo żeby w niej awansować. To dlatego na dole struktury organizacyjnej, na jej najniższych szczeblach, znajdują się kobiety, imigranci i starsi wiekiem pracownicy, czyli te grupy społeczne, które w społeczeństwie japońskim traktowane są jako te, które poniosły porażkę zawodową i z tego powodu są bliskie wykluczenia społecznego.

Zakończenie

Chociaż z ekonomicznego punktu widzenia fabryka Toyoty odnosi we Francji sukcesy, to jednak ze społecznego punktu widzenia – bliżej jej raczej do porażki.

Pracownicy rezygnują z pracy w fabryce, będąc rozczarowanymi intensywnością pracy, brakiem perspektyw kariery lub pod presją nieelastycznego systemu dyscyplinarnego, który karze za nawet najmniejsze oznaki braku konformizmu wobec autorytarnej władzy organizacyjnej lub logiki systemu.

Penalizacja wynika często z braku autorytetu menedżerów liniowych lub średniego szczebla, którzy stosują metodę zwolnień jako broń wspierającą budowę ich autorytetu. Takie zarządzanie zasobami ludzkimi we francuskiej fabryce Toyoty może zostać określone jako brakotwórcze i jako takie nie gwarantuje stabilności zatrudnienia, z której znane były dotychczas japońskie organizacje.

Zdaniem pracowników, Toyota nie wprowadza zmian w systemie produkcji, ale raczej wzmacnia japoński kanon, nie uwzględniając specyfiki regionu Valenciennes. Oczekują oni od zarządu, by postąpił on podobnie do zarządu w amerykańskich fabrykach Toyoty, w których wprowadzono określone zmiany w odniesieniu do fabryki w Japonii. Do zmian tych należy zaliczyć: większą elastyczność czasu pracy (inżynierowie Toyoty w Japonii zwykle pracowali tyle, ile było trzeba – choćby oznaczało to 15 godzin dziennie, po nocach i w weekendy. Organizacja czasu pracy w amerykańskiej Toyota Technical Center w Ann Arbor w stanie Michigan stała się bardziej elastyczna, niekiedy nawet dopuszczając ustalanie go zgodnie z potrzebami pracownika) oraz wynagrodzenie uzależnione od wyników (Toyota w Japonii wypłaca tradycyjnie dużą część wynagrodzeń w postaci półrocznych premii, które jednak są powiązane z wynikami firmy – bez względu na indywidualne osiągnięcia pracowników. W Toyota Technical Center opracowano system premii indywidualnych

zależnych od wyników). Bez wprowadzenia zmian, które uczyniłyby system produkcji bliższy francuskim normom i zwyczajom, fabryka w Valenciennes może pogłębić fluktuację kadr, która w dłuższym okresie może mieć bardzo poważne konsekwencje.

Bibliografia

Balle M., Beauvalet G. (2006), *Le Model Toyota en France*, „Working Paper” nr 9, *Project Lean Entreprise*.

Cholewicka-Goździk K. (2001), *Metoda LEAN-doskonalenie procesów i produktów*, „Problemy Jakości”, nr 1.

Hevre N. (1999), *Valenciennes sous le charme Toyota. Le recrutement a commerce pour l'usine qui ouvrira en 2001*, Liberation.

Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Liker J.K., Meier D.P. (2011), *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.

Pardi T. (2012), *Manufacturing consent and its limit: the case of Toyota Motor manufacturing France*, ebha-bhsj-paris.sciencesconf.org/6443/document,

Pasternak K., Grzybowska B. (2000), *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Toyota Motor Manufacturing France, 2000a, Bilan Social.

Womack J.P. (2007), *The State of lean in 2007*, Lean manufacturing.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (2008), *Maszyna, która zmieniła świat*, Wydawnictwo PodPress.com., Wrocław.

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii

Strategic thinking – cognitive competences supporting formation and implementation of a strategy

Abstract: The paper discusses the issue of strategic thinking as a cognitive process with its repeatable sequence of: perceiving, understanding and reasoning. The main components of strategic thinking are: systems thinking, pattern recognitions and integrative thinking. Each of the components has a different impact and usefulness in strategic management process.

Key-words: strategic thinking, systems thinking, integrative thinking.

Wstęp

Myślenie jest procesem fascynującym. Nie ma chyba osoby, która od czasu do czasu nie chciałaby znaleźć się w głowie kogoś innego, aby zrozumieć, w jaki sposób on myśli. Także dyscyplina zarządzania strategicznego stawia pytania dotyczące procesów myślowych: w jaki sposób wielcy strategowie podejmuje decyzje? Jak prowadzą analizę otoczenia – czy jest ona wąska czy szeroka? Jak kojarzą dane i przetwarzają je w wiedzę i decyzje? Czy kierują się intuicją, czy też rachunkiem racjonalnym? A jeśli intuicją – to skąd się ona bierze? Jakie umiejętności myślowe i postawy sprzyjają tworzeniu lepszych strategii?

W artykule tym przedstawiono rozważania dotyczące myślenia strategicznego i tego, w jaki sposób może ono prowadzić do tworzenia lepszych strategii. W szczególności celem było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie kompetencje poznawcze składają się na myślenie strategiczne?
- Jak przebiega proces myślenia strategicznego?
- Które umiejętności poznawcze są przydatne na poszczególnych etapach zarządzania strategicznego?
- Jak można doskonalić kompetencje w zakresie myślenia systemowego, umiejętności dostrzegania wzorców oraz myślenia integrującego, które to stanowią bazę dla myślenia strategicznego?

Myślenie jako proces

Myślenie jest procesem, który, podobnie jak każdy inny proces – czy to fizyczny jak np. produkcja, czy też chemiczny – jak np. reakcja fotosyntezy, charakteryzuje się tym, że [Wells 1998, s. 56]:

- jest sekwencją pewnych kroków,
- jest powtarzalny,
- ma kierunek i zwykle jest nieodwracalny,
- w jego efekcie coś się zmienia,
- posiada „dane wejściowe” i „dane wyjściowe” oraz założenie, że przynajmniej niektóre z danych wyjściowych mają większą wartość od danych wejściowych,
- posiada „czarną skrzynkę” – mechanizm, który przekształca dane wejściowe w wyjściowe.

Proces myślenia nie przebiega więc chaotycznie, można opisać go w formie sekwencji kroków, które prowadzą do odkrycia czegoś nowego. Sekwencja ta może powtarzać się w nieskończoność, dlatego proces myślowy poddaje się badaniu. W procesie myślenia, rozpiętym pomiędzy „danymi wejściowymi”, którymi są informacje, a „danymi wyjściowymi”, czyli wiedzą, decyzjami i wnioskami, dokonuje się transformacja („czarna skrzynka”). Transformacja ta następuje na drodze różnych przekształceń myślowych, a całość procesu można opisać jako sekwencję trzech kroków [Wells 1998, s. 57]:

1. Postrzegania (ang. perceiving),
2. Rozumowania (ang. understanding),
3. Wnioskowania (ang. reasoning).

Etapy te stanowią kolejno „dane wejściowe”, „czarną skrzynkę” oraz „dane wyjściowe” procesu myślenia (rys. 1).

Rysunek 1. Etapy procesu myślenia (*Phases of a thinking process*)

| Wejście (input) | Transformacja | Wyjście (output) |
|---|---|--|
| POSTRZEGANIE (perceiving) | ROZUMOWANIE (understanding) | WNIOSKOWANIE (reasoning) |
| Zagłębienie się w materiale Uzyskanie świadomości sytuacji poprzez zmysły i intuicję | Zrozumienie związków w ramach materiału Zrozumienie, pojęcie znaczeń, wag i intencji | Podjęcie decyzji lub odpowiedź na materiał poprzez wyciągnięcie wniosków |
| Tworzenie bazy wiedzy | Organizowanie wiedzy | Aplikowanie wiedzy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wells 1998, s. 56.

Pierwszym etapem w procesie myślenia jest postrzeganie. Dokonuje się ono poprzez uzyskanie wglądu w kontekst sytuacji, która poddawana jest procesowi myślowemu. W przypadku zarządzania strategicznego może to być dostrzeżenie złożoności otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, z wielością elementów, związków i zależności.

Drugim etapem w procesie myślenia to rozumowanie. Świadomość kontekstu danego problemu uzyskana na etapie postrzegania nie jest wystarczająca. Niezbędne okazuje się teraz dostrzeżenie sensu i znaczeń w zaobserwowanych zjawiskach i zrozumienie zależności między nimi. W przypadku zarządzania strategicznego może on na przykład oznaczać zrozumienie związków i charakteru wpływu między organizacją a poszczególnymi interesariuszami. Etap rozumowania porządkuje informacje, pozwala dostrzec w nich strukturę i prawidłowości i dzięki temu prowadzi do wnioskowania.

Wnioskowanie jest trzecim etapem w procesie myślenia. Dzięki niemu pojawia się efekt końcowy całego procesu – w postaci decyzji, odpowiedzi lub wiedzy. Wnioskowanie może prowadzić do sformułowania strategii, określenia wizji rozwoju, podjęcia decyzji o kierunku zmian. Dzięki zrozumieniu danego zjawiska, uzyskanemu na drugim etapie procesu myślenia, teraz możliwe staje się wyciągnięcie wniosków i zaaplikowanie zdobytej w ten sposób nowej wiedzy.

Myślenie strategiczne i jego przydatność przy tworzeniu i wdrażaniu strategii

Sekwencja postrzegania, rozumowania i wnioskowania dotyczy wszystkich procesów myślowych, także tych, które można nazwać myśleniem strategicznym. W myśleniu strategicznym ta sekwencyjność będzie się przejawiała zastosowaniem różnych mechanizmów poznawczych, sposobów postrzegania i przetwarzania informacji. Aby stwierdzić, jak w przypadku myślenia strategicznego

realizowane są etapy postrzegania, rozumowania i wnioskowania – w pierwszej kolejności należy określić, czym charakteryzuje się myślenie strategiczne.

Trudno o jednoznaczną definicję myślenia strategicznego, podobnie jak trudno o jedną definicję strategii. Różni autorzy zwracają uwagę na różne jej aspekty lub odmiennie rozkładają akcenty. **Definicje myślenia strategicznego będą odnosić się do szczególnych umiejętności poznawczych, które przyczyniają się do tworzenia lepszych strategii.** Zestawienie cech opisujących myślenie strategiczne przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cechy myślenia strategicznego (*Strategic thinking components*)

| CECHY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO |
|---|
| Umiejętność widzenia całości, myślenie integrujące |
| Myślenie niestandardowe, poza schematami |
| Umiejętność łączenia różnych wątków w sensowną całość |
| Myślenie holistyczne i twórcze |
| Myślenie na „głębszym poziomie”, łączące się z umiejętnością ustalania celów, priorytetów, wartości i znaczeń |
| Tworzenie synergii |
| Umiejętność patrzenia z perspektywy, widzenia kontekstów |
| Dostrzeganie szczegółów problemów |
| Dostrzeganie „odcieni szarości”, a nie tylko „czerni i bieli” |
| Umiejętność wydobywania ukrytych znaczeń i założeń, często nieuświadomionych (paradygmatów) |
| Zrozumienie współzależności i połączeń pomiędzy elementami systemu |
| Umiejętność syntezy informacji, zdarzeń i doświadczeń i dostrzegania w nich wzorców i trendów |
| Umiejętność radzenia sobie z paradoksem, z sytuacjami, informacjami i zdarzeniami sprzecznymi lub wykluczającymi się |
| Umiejętność wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji |
| Mieszanka myślenia „lewą półkulą mózgu” (myślenie analityczne) i „prawą półkulą” (myślenie twórcze). Połączenie nauki ze sztuką |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorzynski 2009, s. 59.

Wśród wielu cech łączonych z myśleniem strategicznym (tab. 1) można wyróżnić kilka szerszych kategorii pojęciowych. Można powiedzieć, iż na myślenie strategiczne składa się:

1. Myślenie systemowe

Umiejętność dostrzegania całości, patrzenie holistyczne. Zrozumienie związków i zależności pomiędzy elementami systemu oraz znajdowania dźwigni pozwalającej na wywieranie wpływu nawet w przypadku dużej zmienności

i nieprzewidywalności otoczenia. W przypadku zarządzania strategicznego – umiejętność widzenia organizacji w szerszym kontekście, dostrzeganie współzależności z innymi uczestnikami rynku, także tych nieoczywistych; świadomość, że konsekwencje wyborów strategicznych mogą być odległe zarówno w czasie jak i w przestrzeni, co prowadzi do skłonności do przyjmowania długofalowej perspektywy. Wydaje się, że myślenie systemowe jest najbardziej przydatne w procesie myślenia na etapie postrzegania. Systemowe podejście, zarówno przy tworzeniu, jak i wdrażaniu strategii, pomaga zobaczyć w sposób całościowy kontekst działania przedsiębiorstwa i wskazać obszary, którym należy się przyjrzeć bliżej. Okazuje się szczególnie przydatne przy analizie otoczenia oraz planowaniu wdrożenia, kiedy to dostrzeżenie wielokierunkowości wpływu strategii np. na różnych interesariuszy i różne obszary działania organizacji jest kluczowe (por. tab. 2).

2. Umiejętność dostrzegania wzorców.

To zdolność dostrzegania porządku, prawidłowości, związków i wzorców w pozornie chaotycznych danych. Posiadają ją wielcy stratedzy i wizjonerzy. Dzięki tej umiejętności stratedzy potrafią zauważyć niewidoczne dla innych szanse, trafnie zinterpretować zjawiska z otoczenia i wnętrza organizacji, dzięki głębokiemu zrozumieniu ich związku z przyszłością przedsiębiorstwa. Umiejętność ta pozwala wyprzedzać konkurencję, gdyż prowadzi do wglądu, którego nie posiadają inni. Organizacja wcześniej i trafniej niż konkurenci antycypuje zbliżające się zmiany i dostrzega trendy, które dla większości są jeszcze niedostrzegalne (por. tab. 2). Umiejętność dostrzegania wzorców jest niezbędna podczas analizy strategicznej, ale także na wszystkich innych etapach procesu zarządzania strategicznego, na których trzeba dokonać oceny sytuacji i uporządkować informacje lub wiedzę. Wydaje się, że umiejętność dostrzegania wzorców jest najbardziej przydatna w procesie myślenia na etapie rozumowania.

3. Myślenie integrujące

To zdolność do podejmowania decyzji w warunkach sprzeczności i paradoksów, umiejętne łączenie myślenia analitycznego i syntetycznego z myśleniem twórczym, zdolność znajdowania rozwiązań niestandardowych w sytuacjach pozornego pata, umiejętność łączenia sprzecznych interesów, podejmowania decyzji w obliczu rozbieżnych możliwości, znajdowania propozycji integrujących je lub wybiegających poza standardowe rozwiązania. Ponadto: zdolność do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych i odporność na stres, wynikający z konieczności zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach sprzeczności i paradoksów, a także umiejętność tworzenia i wdrażania strategii, które łączą pozornie sprzeczne priorytety i potrzeby (por. tab. 2). Wydaje się, że myślenie integrujące najbardziej przydatne jest w procesie myślenia na etapie wnioskowania, gdyż dzięki niemu – w obliczu sprzeczności i wielu możliwości

– menadżer nie traci zdolności do podejmowania decyzji i nie czuje się sparaliżowany.

Tabela 2. Przydatność myślenia strategicznego w tworzeniu i wdrażaniu strategii (*Strategic thinking and its usefulness in the forming and implementing of strategy*)

| ETAPY PROCESU MYŚLENIA | CECHY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO ODPOWIADAJĄCE DANEMU ETAPOWI | PRZYDATNOŚĆ DLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO |
|------------------------|--|---|
| Postrzeganie | Myślenie systemowe | rozpoznawanie otoczenia analiza strategiczna zarządzanie zmianą planowanie wdrożenia strategii |
| Rozumowanie | Dostrzeganie wzorców | analiza strategiczna prognozowanie trendów i zmian poszukiwanie szans i zagrożeń rozwojowych poszukiwanie nowych pól działania |
| Wnioskowanie | Myślenie integrujące | podejmowanie decyzji wybór strategii zarządzanie ludźmi w procesie wdrożenia – budowanie konsensusu określanie celów i priorytetów rozwojowych zarządzanie relacjami z interesariuszami |

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z trzech przejawów myślenia strategicznego: myślenie systemowe, umiejętność dostrzegania wzorców oraz myślenie integrujące stanowi odrębną kompetencję poznawczą, przydatną na różnych etapach procesu zarządzania strategicznego (por. tab. 2), którą można ćwiczyć i rozwijać.

Na czym polega myślenie systemowe

Dostrzeżenie wielowymiarowości przedsiębiorstwa, jego celów, funkcji i elementów składowych oraz zrozumienia zależności, które nimi rządzą, a także świadomość tego, w jak złożonym otoczeniu ono funkcjonuje i jak bardzo od tego otoczenia jest zależne – tworzą potrzebę myślenia systemowego. Jak twierdził Oskar Lange, „żadna z wielkości ekonomicznych nie może podlegać zmianom, nie pociągając za sobą tym samym zmiany wszystkich pozostałych”

[Lange 1973, s. 290], stąd „jedynym sensownym sposobem badania organizacji jest badanie jej jako systemu” [von Bertalanffy 1984, s. 37].

Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Przez system najczęściej rozumie się zbiór elementów sprzężonych ze sobą w taki sposób, że tworzą one pewną całość wyodrębniającą się w danym otoczeniu [Laszlo 1978, s. 13]. Wielu autorów określa również system jako „strukturę relacyjną”, czyli zbiór relacji określonych na zbiorze elementów [Szymański, 1991, s. 45], podkreślając tym samym szczególne znaczenie powiązań pomiędzy elementami składowymi. Przedsiębiorstwo powinno być więc traktowane jako system.

Systemowe widzenie przedsiębiorstwa i jego otoczenia wymaga zmiany optyki z analitycznej na syntetyczną, i z fragmentarycznej na całościową. „Przejście od widzenia części do widzenia całości, od postrzegania ludzi jako bezwolne marionetki do widzenia ich jako aktywnych uczestników kształtowania rzeczywistości, od działania w perspektywie dnia dzisiejszego do kreacji przyszłości” [Senge 2000, s. 77]. W ten sposób punkt ciężkości przenosi się z analizy elementów składowych ku badaniom relacji i zależności pomiędzy tymi elementami. Jako przykład może posłużyć tutaj system, jakim jest światna drużyna piłkarska, której poszczególni zawodnicy zwykle nie są gwiazdami sportu, a jakość drużyny wynika z ich specyficznej umiejętności współpracy na boisku. Innym przykładem może być twarz pięknej kobiety, której uroda płynie zwykle z harmonii rysów, a nie z doskonałości każdego elementu.

Myśleniu systemowemu bliższa jest synteza niż analiza. Russell Ackoff [Ackoff 1994, s. 182] pokazuje zasadniczą różnicę między myśleniem analitycznym a syntetycznym, przedstawiając sekwencję działań opisującą jedno i drugie (por. tab. 3). Myśląc analitycznie, zwykle rozkładamy całość na części składowe, następnie podejmujemy wysiłek, aby zrozumieć działanie każdego z elementów i na tej podstawie staramy się wyciągnąć wnioski na temat działania i cech całości. W przypadku myślenia syntetycznego należy postąpić odwrotnie. Najpierw należy się zastanowić, część jakiej większej całości stanowi element, któremu się przyglądamy. Następnie należy poznać zasady działania tego większego systemu po to, aby w ostatnim kroku określić, jaką rolę w tym systemie odgrywa nasza część. W myśleniu systemowym każdy element jest definiowany poprzez funkcję lub rolę, jaką odgrywa w większym systemie. I tak na drodze analizy drzewo można by opisać jako składające się z liści, pnia, kory, korony i korzeni. Rozłożenie drzewa na części niewiele mówi jednak o jego istocie. Syntetyczny, systemowy opis drzewa przedstawi je jako element lasu, większego ekosystemu. Funkcje drzewa w ekosystemie powiedzą dużo więcej o jego istocie – jest domem dla ptaków, dostarczycielem tlenu, pokarmem dla zwierząt itd. Przedsiębiorstwo na drodze analizy stanowi jedynie zbiór departamentów, ludzi i produktów. Widziane w sposób systemowy od-

grywa ważną rolę w społeczności lokalnej, w systemie wymiany ekonomicznej, w dostarczaniu wartości i zaspokajaniu potrzeb interesariuszy.

Tabela 3. Sekwencja działań w myśleniu analitycznym i myśleniu syntetycznym (*Sequence of action in analytic and synthetic thinking*)

| MYŚLENIE ANALITYCZNE – SEKWENCJA DZIAŁAŃ | MYŚLENIE SYNTETYCZNE – SEKWENCJA DZIAŁAŃ |
|---|--|
| Rozłóż całość na części | Określ, czego to jest częścią |
| Poznaj działanie i cechy części | Zastanów się, jakie cechy i zachowania ma system, którego to stanowi część |
| Wyciągnij wnioski o działaniu całości na podstawie wiedzy na temat części | Określ, jaką funkcję (rolę) w tym systemie odgrywa „moja” część? |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ackoff, 1994, s. 182.

Myślenie systemowe pełni istotną rolę w zarządzaniu strategicznym. Pomaga dostrzec całą złożoność i różnorodność otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa oraz odczytywać związki i sprzężenia występujących pomiędzy tymi elementami.

Na czym polega umiejętność dostrzegania wzorców

Jedną z wiodących cech przedsiębiorców, odnoszących trwałe sukcesy rynkowe, jest zdolność podejmowania właściwych decyzji. Nie jednej i nie dwóch, ale serii dobrych decyzji, zarówno w czasach koniunktury, jak i kryzysu, zarówno w spokojnych, jak i w burzliwych warunkach. Okazuje się, że cechą wspólną tych przedsiębiorców jest pewna umiejętność poznawcza, którą można nazwać umiejętnością dostrzegania i rozpoznawania wzorców (ang. *pattern recognition*). Jest to „zdolność widzenia ogólnych i trwałych wzorców, leżących u podstaw lokalnych i efemerycznych danych, wzorców, które tworzą niewidoczne struktury, na których budowane są sukcesy” [McKeown 2011]. Liderzy posiadający takie umiejętności dostrzegają prawidłowości niewidoczne dla innych i dzięki temu lepiej antycypują nadchodzące zmiany, a co za tym idzie – skuteczniej mogą się na nie przygotować lub na nie oddziaływać.

Peter Senge pisze o szczególnej umiejętności dostrzegania poprzez złożoność, struktur leżących u podstaw i generujących zmiany [Senge 2000, s. 113]. Polega to na zrozumieniu zależności pomiędzy zjawiskami i elementami systemu i na rozpoznaniu charakteru sprzężeń zwrotnych następujących między nimi oraz odróżnianiu zmian dających silne wzmocnienie od tych, które dają wzmocnienie nikłe [Senge 2000, s. 77]. Tylko umiejętność odczytywania niewidocznych struktur leżących u podstaw pozornie chaotycznych danych, zdarzeń i informacji pozwala na skuteczne ingerowanie i dokonywanie zmian. Jak podają Roberts

i Kemeny za Donellą Meadows: „Większość ludzi najchętniej ingeruje w system na poziomie reguł, struktury fizycznej, procesów pracy, przepływu materiałów i informacji, systemów wynagradzania i mechanizmów kontroli – tam, gdzie elementy systemu są bardziej widoczne i zajmowanie się nimi wymaga mniejszych umiejętności. Przechodzenie jednak ku elementom trudniej uchwytnym, takim jak głęboko zakorzenione postawy i przekonania ludzi, zwiększa potencjał efektywnej zmiany” [Senge, Kleiner i inni 2002, s. 118].

Dostrzeganie wzorców wydaje się w dzisiejszych czasach trudniejsze niż kiedykolwiek wcześniej, ze względu na powszechny dostęp do informacji i szum, który to powoduje. Można powiedzieć, że informacja stała się w dużej mierze dobrem powszechnym, a dostęp do niej jest demokratyczny [Witek-Crabb 2008, s. 50]. Jeszcze 10–20 lat temu przewagę konkurencyjną zdobywał ten, kto umiał dotrzeć do trudno dostępnych danych. Natomiast to, co może obecnie stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w zakresie analizy strategicznej, to: umiejętność wydobywania klarowności z chaosu informacyjnego [Keelin, Arnold 2002], umiejętność zadania właściwych pytań, które ukierunkują skanowanie i przesłuchiwanie szumu informacyjnego [Menon, Tomkins 2004], oraz zdolność wcześniejszego niż konkurenci odczytywania trendów i prawidłowości z pozornie niepowiązanych i rozproszonych danych [Haeckel 2004]. Mówi się, że tak jak kiedyś o możliwości poruszania się w cywilizowanym świecie informacji świadczyła umiejętność pisania i czytania, tak teraz jest to umiejętność świadomego „nawigowania” pośród nadmiaru zdarzeń, danych i obrazów. Brak takich umiejętności bywa wręcz nazywany współczesną formą analfabetyzmu.

Na czym polega myślenie integrujące

Dokonywaniu wyborów strategicznych często towarzyszy poczucie napięcia i dyskomfortu. Proces zarządzania strategicznego pełen jest sprzeczności i pozornie lub rzeczywiście wykluczających się rozwiązań, które menedżer musi wziąć pod uwagę lub zastosować jednocześnie. Wśród typowych dychotomii, którym musi stawiać czoła strateg w przedsiębiorstwie, znajdują się na przykład takie:

- Strategia wysokiej jakości czy strategia niskiej ceny?
- Konfrontacja z konkurentami czy współpraca?
- Maksymalizacja zysku czy odpowiedzialność wobec interesariuszy?
- Eksploracja nowych pól działania czy eksploatacja starych?
- Ewolucyjne czy rewolucyjne wprowadzanie zmiany?
- Kreowanie rynku czy podążanie za rynkiem?

- Dywersyfikacja czy specjalizacja?
- Globalizacja czy regionalizacja?
- Strategia planowana czy wyłaniająca się?

Pełniejszą listę napięć strategicznych podaje Bob de Witt i Ron Meyer [de Witt, Meyer 2007, s. 33], zwracając uwagę, że dotyczą one wszystkich obszarów związanych z zarządzaniem strategicznym: procesu tworzenia strategii, treści strategii, kontekstu strategicznego i celów przedsiębiorstwa. Rolą stratega jest wykształcenie umiejętności syntezy i poszukiwania synergii w sytuacji sprzeczności. Liderzy posiadają predyspozycję do tego, aby utrzymywać w głowie dwie diametralnie różne idee i znajdować syntetyczne rozwiązanie, które ma wyższą wartość niż którakolwiek z rozważanych opcji. Taką umiejętność „rozważania i syntezy” można określić terminem myślenia integrującego [Martin 2007, s. 6]. Myślenie integrujące wydaje się obecnie koniecznością. Poszukiwanie nowych modeli biznesu i niestandardowych rozwiązań popycha strategów w kierunku nieoczywistych połączeń. Jako przykład można tutaj wymienić np.:

- oburęczne strategie, łączące eksplorację nowych pól działania z eksploatacją starych,
- strategie hybrydowe, łączące strategię wiodącej pozycji kosztowej ze strategią wyróżnienia, czy też
- strategie kooperencji, łączące konkurowanie z kooperacją między uczestnikami rynku.

Podsumowanie

Myślenie strategiczne jest nie tylko procesem poznawczym, ale także niezbędną umiejętnością dzisiejszych liderów biznesu. Stanowi ono kombinację trzech kompetencji poznawczych: myślenia systemowego, umiejętności dostrzegania wzorców oraz myślenia integratywnego. Każda z tych kompetencji okazuje się przydatna na innym etapie tworzenia i wdrażania strategii, ale wszystkie stanowią niezbędny warsztat poznawczy lidera biznesu.

W dzisiejszych czasach coraz rzadziej przewaga konkurencyjna jest budowana na materialnych zasobach organizacji, takich jak na przykład produkty, siła finansowa czy sieć dystrybucji. Obecnie przewaga konkurencyjna rodzi się z nietuzinkowych pomysłów strategów, z ich umiejętności zaskoczenia rynku, wyprzedzenia zmian, odczytania znaków rynkowych inaczej niż konkurenci. W budowaniu takiej przewagi konkurencyjnej myślenie strategiczne staje się najważniejszym orężem.

Bibliografia

- Ackoff R.L. (1994), *Systems thinking and thinking systems*, "System Dynamics Review", vol. 10, Summer-Fall.
- De Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Gorzynski B. (2009), *The Strategic Mind. The journey to leadership through strategic thinking*, Management Books 2000 Ltd.
- Haeckel S.H. (2004), *Peripheral vision: sensing and acting on weak signals making meaning out of apparent noise: the need for a new managerial framework*, "Long Range Planning", no. 37.
- Keelin T., Arnold R. (2002), *Five habits of highly strategic thinkers*, "Journal of Business Strategy", No. September-October.
- Lange O. (1973), *Dzieła*, tom I, Kapitalizm, PWE, Warszawa.
- Laszlo E. (1978), *Systemowy obraz świata*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Martin R. (2007), *The Opoosable Mind*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Menon A, Tomkins A. (2004), *Learning about the market's periphery: IBM's WebFountain*, "Long Range Planning", no. 37.
- Senge P. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J. (2002), *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szymański J.M. (1991), *Życie systemów*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Von Bertalanffy L. (1984), *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa.
- Wells S. (1998), *Choosing the Future. The power of strategic thinking*, Butterworth-Heinemann.
- Witek-Crabb A. (2008), *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

- McKeown L. (2011), *Pattern recognition and the business of thinking*, <http://www.predictablesuccess.com/blog/pattern-recognition-and-the-business-of-thinking-2/#> [dostęp: 2013-02-02].

Halina Sobocka-Szczapa
Społeczna Akademia Nauk

Rynek pracy w województwie łódzkim a oferta edukacyjna Społecznej Akademii Nauk w Łodzi

The labour market in the Łódź province and educational offer of the University of Social Sciences in Łódź

Abstract: In Poland an incongruity of the structure of the supply of potential employees is a basic problem, appearing on the local and regional labour markets to the demand for the work in the form of openings offered by employers. Therefore a general vetting of directions of the education, offered by the University of Social Sciences in Łódź under the angle to the situation on the market is a purpose of the article of work of the Łódź province.

Key-words: the labour market, directions of the education, surplus, scarce and balanced competition, competence of employees.

Wprowadzenie

Podstawowym problemem, występującym na lokalnych i regionalnych rynkach pracy w Polsce jest niedopasowanie struktury podaży potencjalnych pracowników do popytu na pracę w postaci oferowanych przez pracodawców wolnych miejsc pracy. Niedopasowania te są często wynikiem niespójności funkcjonującego na danym obszarze systemu kształcenia ze strukturą gospodarczą regionu, co skutkuje w sposób szczególny brakiem aktywności zawodowej osób w młodszych rocznikach wieku produkcyjnego. Tego typu sytuacja bardzo często jest podkreślana przez wielu ekspertów, którzy właśnie w tym zjawisku upatrują podstawowej przyczyny wysokiego bezrobocia, także wśród ludzi młodych [Kryńska (red. nauk. 2004)]. Dlatego też niezwykle ważne jest zbadanie spójności kierunków kształcenia z potrzebami regionalnego rynku

pracy. Cel opracowania stanowi w związku z tym bliższe przyjrzenie się oferowanym przez Społeczną Akademię Nauk kierunkom kształcenia w kontekście sytuacji na rynku pracy.

Sytuacja na rynku pracy w województwie łódzkim

W województwie łódzkim na koniec 2011 r. zarejestrowanych bezrobotnych było ponad 138 tys., o ponad 7 tys. więcej w porównaniu do końca 2010 r., z czego 51,3% stanowiły kobiety (71,1 tys. osób). Wskaźnik stopy bezrobocia wzrósł w tym samym okresie o 0,6 pkt proc. i osiągnął poziom 12,7% [Monitoring 2012]¹¹. W odniesieniu do absolwentów różnego typu szkół¹², sytuacja w tym samym czasie kształtowała się na podobnym poziomie, ponieważ ich liczba przekraczała 7 tys. osób. W grupie tej również dominowały kobiety, których przewaga była jednak znaczniejsza w porównaniu do w ogólnej populacji bezrobotnych (58,5%). Może to oznaczać z jednej strony, że struktura kształcenia, zwłaszcza w tzw. zawodach „kobiecych”, jest znacznie bardziej niespójna w porównaniu do kształcenia w zawodach „męskich”. Z drugiej zaś strony – kobiety, częściej zdając sobie sprawę z takiego typu niedopasowania, podejmują działania, umożliwiające im dostosowanie kwalifikacji i umiejętności do oczekiwań pracodawców, co w konsekwencji wpływa na zmniejszenie udziału tej kategorii nieposiadających zatrudnienia osób w populacji bezrobotnych.

Gdy wykonano analizę popytowej strony rynku pracy badanego województwa, dało się zauważyć, że w 2011 r. do powiatowych urzędów pracy wpłynęło łącznie **45 521 ofert pracy**, czyli o 22 021 ofert więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Natomiast pula ofert (946 ofert pracy), jakimi dysponowały powiatowe urzędy pracy w końcu 2011 r. – w porównaniu z końcem 2010 r. – zmniejszyła się o 399 ofert, co może oznaczać większą spójność oferowanych miejsc pracy z kwalifikacjami i umiejętnościami osób poszukujących satysfakcjonującego zatrudnienia, jak również świadczyć o prawidłowo realizowanych działaniach z zakresu aktywnej polityki rynku pracy. Potwierdza się jednak równocześnie obserwowany od dawna negatywny trend na rynku pracy naszego województwa, a mianowicie zwiększającą się liczbę bezrobotnych przypadających na jedną ofertę pracy. O ile bowiem w 2007 r. na jedną ofertę pracy, zgłoszoną do powiatowego urzędu pracy, przypadało blisko dwóch bezrobotnych, to w 2011 r. – już prawie czterech. Tego typu sytuacja może być jednak także konsekwencją ograniczonej skłonności pracodawców do zgłaszania wolnych miejsc pracy do powiatowych urzędów pracy¹³.

¹¹ Dotyczy wszystkich danych, wykorzystanych w opracowaniu.

¹² Tak określana jest kategoria osób bezrobotnych zarejestrowanych w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia nauki.

¹³ Jak wynika z badań, do powiatowych urzędów pracy wpływa zaledwie co trzecia oferta pracy [Sobocka- Szczapa (red. nauk., 2006, Kukulak-Dolata, Pichla 2007)].

Niezwykłe często obserwowanym zjawiskiem jest także ograniczony stopień zaufania, który negatywnie wpływa na zakres i skalę współpracy między tymi podmiotami.

W odniesieniu do wielkiej grupy specjalistów, w analizowanym okresie wpłynęło do powiatowych urzędów pracy najwięcej ofert pracy, bo aż 2095 oferty, przy czym najwięcej ofert skierowanych było do: doradców finansowych – 176 ofert, specjalistów do spraw marketingu i handlu – 108 ofert, nauczycieli przedszkoli – 84 oferty, fizjoterapeutów – 77 ofert.

Biorąc pod uwagę powyższe relacje między liczbą i strukturą bezrobotnych, jak również liczbą zgłaszanych ofert pracy, można dokonać analizy niedopasowań, występujących między podażą pracy a popytem na nią na regionalnym rynku pracy.

Niedopasowania struktury zawodowej

Z uwagi na to, że celem analizy sytuacji na rynku pracy w województwie łódzkim jest wskazanie szczególnego znaczenie dopasowania kierunków kształcenia do oczekiwań pracodawców, zwłaszcza na poziomie wykształcenia wyższego, niedopasowaniom występującym na regionalnym rynku pracy przyjrzymy się wyłącznie w odniesieniu do **grupy specjalistów**. Grupa ta obejmuje bowiem zawody, wymagające posiadania wysokiego poziomu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz doświadczenia w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych, społecznych, humanistycznych i pokrewnych (najwyższy poziom wykształcenia). Ich głównymi zadaniami są¹⁴:

- wdrażanie do praktyki koncepcji i teorii naukowych lub artystycznych,
- powiększanie dotychczasowego stanu wiedzy poprzez badania i twórczość oraz
- systematyczne nauczanie w tym zakresie.

W końcu 2011 r. w grupie tej zarejestrowanych było ponad 10 tys. bezrobotnych, co stanowiło 7,6% wszystkich osób nieposiadających zatrudnienia. Najliczniej reprezentowane w strukturze bezrobocia zawody z tej grupy to: **ekonomista – 913 osób** zarejestrowanych w tym zawodzie, pedagog – 784 osoby, specjalista do spraw marketingu i handlu – 634 osoby, specjalista administracji publicznej – 533 osoby, pielęgniarz – 214 osób, specjalista do spraw badań społeczno-ekonomicznych – 198 osób, filolog – filologia polska – 194 osoby, nauczyciel nauczania początkowego – 174 osoby, socjolog – 174 osoby. Wśród absolwentów zdecydowanie dominowały w tym przypadku zawody: specjalista administracji publicznej – 75 osób oraz ekonomista – 71 osób [Monitoring 2012].

¹⁴ http://g.gazetaprawna.pl/pl/_wspolne/pliki/155000/zal_do_rozporzadz_projekt_kzis_155594.pdf – dostęp 17. 07. 2012 r.

Jak wynika z zaprezentowanych danych statystycznych, w Społecznej Akademii Nauk, jako niespójne z oczekiwaniami pracodawców należałoby ocenić następujące kierunki, realizowane na I stopniu studiów: ekonomia, administracja, pedagogika oraz socjologia, jak również prowadzone na II stopniu studiów: pedagogika. Bowiem liczba bezrobotnych, która jest zarejestrowana w powiatowych urzędach pracy, posiadających tego rodzaju kwalifikacje i umiejętności, okazuje się w przypadku tych kierunków największa. Może to jednak oznaczać, że niezbędne będzie dokonanie w tym przypadku zmian profilu kształcenia, które umożliwiłyby wzmocnienie pozycji konkurencyjnej absolwentów tych kierunków na rynku pracy województwa łódzkiego. Z tego typu sytuacją możemy mieć do czynienia przede wszystkim na kierunku pedagogika, ponieważ na regionalnym rynku pracy obserwowane jest zapotrzebowanie na nauczycieli przedszkolnych.

Nieco inaczej należałoby ocenić występujące na tym rynku relacje między zapotrzebowaniem na absolwentów kierunku zarządzanie. Jak wykazuje bowiem analiza, w łódzkim niezbędni są specjaliści z zakresu doradztwa finansowego, jak również do spraw marketingu i handlu, przy czym ci ostatni stanowią także dość istotną liczebnie populację bezrobotnych. Postulować zatem można zarówno wzmocnienie znaczenia upowszechniania możliwości studiowania na kierunku finanse i rachunkowość, chociaż niemniej ważnym działaniem byłoby unowocześnianie programów edukacyjnych na kierunku zarządzanie w zakresie specjalności rachunkowość zarządcza i finanse przedsiębiorstw oraz marketing i logistyka. Wydaje się bowiem, że zwłaszcza absolwenci tej ostatniej specjalności mają szansę na znalezienie zatrudnienia tylko wówczas, kiedy ich kwalifikacje i umiejętności będą przez pracodawców wysoko oceniane, co niewątpliwie wynika z jakości procesu kształcenia.

Powyższe rozważania mogą ulec uszczegółowieniu, jeśli weźmiemy pod uwagę analizę zawodów nadwyżkowych i deficytowych na obszarze województwa łódzkiego [Monitoring 2012].

Zawody nadwyżkowe to zawody, w których liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych jest większa niż zapotrzebowanie na dany zawód na rynku. Zgodnie z instrukcją przyjęto, że zawody nadwyżkowe to zawody o wskaźniku intensywności nadwyżki / deficytu zawodów $W < 0,9$ [Zalecenia 2003]. W wielkiej grupie specjalistów według kodów dwucyfrowych pojawiły się w 2011 r. grupy zawodów ukazane w tabeli 1.

Tabela 1. Grupy zawodów nadwyżkowych w wielkiej grupie „specjaliści”

| Kod grupy zawodów | Nazwa grupy zawodów | Wskaźnik intensywności nadwyżki |
|-------------------|---|---------------------------------|
| „26” | Specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury | 0,0764 |
| „25” | Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych | 0,0881 |
| „21” | Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych | 0,1042 |
| „23” | Specjaliści nauczania i wychowania | 0,1463 |
| „24” | Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania | 0,173 |
| „22” | Specjaliści do spraw zdrowia | 0,2354 |

Źródło: Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych 2011 rok. Województwo łódzkie, WUP w Łodzi, Łódź 2012.

Największe niedopasowanie, a tym samym najmniejsze szanse na znalezienie pracy mieli w tym przypadku specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury oraz specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych. Największe porównywalnie szanse mieli natomiast: specjaliści do spraw zdrowia, jak również specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania. Może to jednoznacznie świadczyć o możliwości utrzymywania się zapotrzebowania na tego rodzaju kierunku kształcenia. Tym niemniej niezbędne jest w tym przypadku zwracanie uwagi na jakość kształcenia, skutkującą wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami absolwentów. Powinno to dotyczyć zwłaszcza tych, którzy studiują na kierunku ekonomia, pedagogika i administracja, na co wskazuje ranking zawodów nadwyżkowych według kodów czterocyfrowych, ponieważ wśród 20 pierwszych grup, najmniej narażonych na brak możliwości znalezienia pracy, znaleźli się przedstawiciele właśnie tych grup, które wchodziły w skład dużych grup zawodów, wskazanych w tabeli. Należałoby równocześnie podkreślić, że zasadność tego postulatu jest niezwykle ważna, ponieważ wśród zawodów nadwyżkowych w grupach czterocyfrowych dominuje wykształcenie wyższe. Blisko $\frac{1}{4}$ wszystkich nadwyżkowych, czterocyfrowych grup zawodów stanowią grupy rozpoczynające się cyfrą „2” – specjaliści z wykształceniem wyższym, co potwierdza narastający problem bezrobocia wśród osób właśnie z tym poziomem wykształcenia.

Zawody deficytowe to zawody, w których liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych jest mniejsza niż zapotrzebowanie na dany zawód na rynku. Przyjęto, że zawody deficytowe to zawody o wskaźniku intensywności nadwyżki / deficytu zawodów $W > 1,1$ [Zalecenia 2003]. W wielkiej grupie specjalistów pojawiło się 9 grup zawodów według kodów czterocyfrowych (tab. 2).

Tabela 2. Grupy zawodów nadwyżkowych według kodów czterocyfrowych w wielkiej grupie „specjaliści”

| Kod grupy zawodów | Nazwa grupy zawodów | Wskaźnik intensywności deficytu |
|-------------------|--|---------------------------------|
| „2355” | Nauczyciele sztuki w placówkach pozaszkolnych | 1,2 |
| „2621” | Archiwiści i muzealnicy | 1,3488 |
| „2320” | Nauczyciele kształcenia zawodowego | 1,3958 |
| „2252” | Lekarze weterynarii specjaliści | 1,5 |
| „2212” | Lekarze specjaliści | 1,7273 |
| „2412” | Doradcy finansowi i inwestycyjni | 2,5065 |
| „2441” | Specjaliści do spraw rynku nieruchomości | 2,5714 |
| „2222” | Pielęgniarki specjalistki | 4,3333 |
| „2659” | Twórcy i artyści gdzie indziej niesklasyfikowani | 6 |

Źródło: Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych 2011 rok. Województwo łódzkie, WUP w Łodzi, Łódź 2012.

W porównaniu do grup nadwyżkowych, nie pojawili się wśród nich przedstawiciele dużych grup zawodów: specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych, co świadczy o szczególnie niekorzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku pracy reprezentantów właśnie tych zawodów. Z uwagi na to, że do ostatniej grupy zawodów mogą być zaliczeni absolwenci Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, w odniesieniu do nich jeszcze raz należałoby podkreślić znaczenie jakości kształconych w trakcie procesu edukacji umiejętności i kwalifikacji.

Jakość procesu dydaktycznego, jak również oferty specjalnościowej, może mieć również znaczenie w odniesieniu do kształtowania pozycji konkurencyjnej absolwentów kierunków: pedagogika, finanse i rachunkowość oraz zarządzanie, ze względu na potrzeby regionalnego rynku pracy, świadczące o niedoborach w grupach nauczycieli sztuki w placówkach pozaszkolnych, nauczycieli kształcenia zawodowego, doradców finansowych i inwestycyjnych oraz specjalistów do spraw rynku nieruchomości, przy czym ci ostatni są najbardziej poszukiwanymi pracownikami w instytucjach zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Zawody wykazujące równowagę między liczbą zarejestrowanych osób bezrobotnych a zapotrzebowaniem na rynku pracy, charakteryzują się wskaźnikiem $0,9 \leq W \leq 1,1$ – to **zawody zrównoważone**. Wśród zawodów zrównoważonych na rynku pracy województwa łódzkiego wystąpiła w 2011 r. tylko

jedna grupa, a mianowicie projektanci aplikacji sieciowych i multimedialnych. W grupie tej pokrycie zapotrzebowania pracodawców, zgłaszanego w formie wolnych miejsc pracy było całkowite (wskaźnik = 1) [Zalecenia 2003].

Przeprowadzona analiza dość jednoznacznie wskazuje na kierunki doskonalenia oferty edukacyjnej w Uczelni, jak również kierunki podwyższania jakości kształcenia.

Niezwykle ważna w analizie sytuacji na rynku pracy jest także ocena szans na uzyskanie satysfakcjonującej pracy z punktu widzenia długości pozostawania w statusie bezrobotnego. Z analizy danych statystycznych wynika jednak, że na terenie województwa łódzkiego, obliczony wskaźnik długotrwałego bezrobocia nie był istotny dla żadnej z dużych grup, wchodzących w skład wielkiej grupy specjalistów. Może to oznaczać, że na tym obszarze, kategoria specjalistów nie generowała dotychczas takiego typu bezrobocia, chociaż najmniejsze szanse na znalezienie pracy mieli jednak specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury, specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych, specjaliści nauczania i wychowania, specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania, specjaliści do spraw zdrowia, co odzwierciedla zależności występujące w zawodach nadwyżkowych.

Umiejętności potencjalnych pracowników

W celu zweryfikowania pozycji konkurencyjnej absolwentów Społecznej Akademii Nauk na rynku pracy województwa łódzkiego, przyjrzymy się opiniom przedstawicieli strony popytowej tego rynku, wskazującym na najbardziej pożądane przez nich cechy osobowościowe potencjalnych pracowników. Podstawą analizy w tym przypadku są badania przeprowadzone przez Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi [Bruzda i inni 2010].

Wskazywane przez pracodawców pożądane cechy pracowników można podzielić na dwie wielkie kategorie, a mianowicie te, które mają charakter wrodzony oraz te, które jednostka nabywa w trakcie kształcenia bądź pracy. Z punktu widzenia działań dostosowawczych prowadzonych w Uczelni, zdecydowanie ważniejsze są te, których nabycie możliwe jest w procesie kształcenia. Pominięte zostaną zatem w analizie dyspozycje (temperament, charakter, budowa fizyczna, stan zdrowia) oraz cechy demograficzne, zaś ukazany zostanie wyłącznie zbiór umiejętności zawodowych (twardych i miękkich) oraz predyspozycji zawodowych.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że nie miało znaczenia dla pracodawców ma fakt **uprawomocnienia pożądanych kwalifikacji**, co jest szczególnie ważne w przypadku ustawowych wymogów w realizowaniu zadań na danym stanowisku pracy. Dotyczy to zwłaszcza takich stanowisk, na których praca jest potencjalnie niebezpieczna dla zdrowia **bądź życia (branża**

budowlana, energetyczna, transportowa, a po części także ochroniarska oraz fitness). Zawody, o których w tym przypadku można mówić – to: spawacze, elektrycy / elektrotechnicy, kierowcy, wartownicy, konwojenci, instruktorzy kulturystyki / fitness. Są to jednak stanowiska niepowiązane w sposób bezpośredni z najwyższym poziomem wykształcenia, choć często praca w takich zawodach podejmowana jest przez absolwentów szkół wyższych po uzyskaniu dodatkowych uprawnień, ze względu na trudną sytuację na rynku pracy. Oprócz jednak takich stanowisk, prawo wymaga poświadczania kwalifikacji także w odniesieniu do tych, wobec których tradycyjnie pokładany jest (bądź powinien być) pewien poziom społecznego zaufania, np. lektor, tłumacz, broker ubezpieczeniowy. W tym przypadku niezbędne jest już legitymowanie się dyplomem uczelni wyższej, co oznacza, że wskazany wymóg pracodawców także w określonym stopniu dotyczy absolwentów szkół wyższych. Jest to ponadto szczególnie ważne wówczas, kiedy w określonej grupie stanowisk prawo nie formułuje żadnych postulatów w zakresie wymaganych kwalifikacji lub wówczas, kiedy zakres czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy wykracza poza uprawnienia formalne, wynikające z zakresu obowiązków. Wpływa to bowiem za jednej strony na rozszerzenie uprawnień pracodawców w zakresie przyjmowania pracowników, zaś z drugiej – może oznaczać zwiększenie atrakcyjności pracownika (np. prawo jazdy minimum kat. B).

Pracodawcy wyrażali także zainteresowanie **umiejętnościami niepoświadczonymi formalnie**, przy czym ważną rolę odgrywały one przede wszystkim w obszarze praktyki zawodowej. Zaliczane były do nich najczęściej: umiejętność pracy z komputerem i Internetem, umiejętność obsługi sprzętu biurowego oraz znajomość języków obcych czy poprawność językowa, jako uzupełnienie zakresu posiadanych przez jednostkę kwalifikacji formalnych.

Fundamentalne znaczenie dla pracodawców miało zazwyczaj także **doświadczenie zawodowe**, które jednak przede wszystkim wiązało się z branżą, którą reprezentowali.

Niemale znaczenie dla pracodawców z terenu województwa łódzkiego, którzy oceniali możliwość przyjęcia pracownika na określone stanowisko, miały również umiejętności miękkie. Opierają się one na wiedzy cechującej się małym stopniem strukturalizacji, ale za to dużym stopniem indywidualizacji, jak również kształtują się bardziej pod wpływem cech temperamentu i charakteru, aniżeli pod wpływem doświadczenia.

Spśród zbioru miękkich umiejętności dwie zdają się mieć **charakter** dominujący. Należałoby do nich zaliczyć **umiejętność pracy w grupie**, która jest szczególnie ważna w przypadku niewielkich firm, charakteryzujących się znaczną wymiennieścią zakresów obowiązków oraz **umiejętność wywierania wpływu na ludzi**. Cechy te były wymieniane zwłaszcza przez tych pracodaw-

ców, którzy działali w branży budowlanej, elektronicznej i elektrotechnicznej, jak również handlowej i farmaceutycznej. Tego rodzaju cechami powinni – z punktu widzenia kierunków prowadzonych w Społecznej Akademii Nauk – charakteryzować się przede wszystkim absolwenci informatyki oraz zarządzania. Jednak ze względu na powszechność wypowiedzianych opinii, cechy te powinny w mniejszym lub większym stopniu być udziałem wszystkich absolwentów Uczelni.

Poza wymienionymi rodzajami umiejętności miękkich, uczestnicy badań wskazywali także na:

- **umiejętność organizowania sobie pracy,**
- **samodzielność w działaniu,**
- **umiejętność efektywnego działania w warunkach stresu,**
- **umiejętność związaną z autoprezentacją oraz tworzeniem relacji** (zmysł dyplomatyczny w kontaktach z klientami, znajomość zasad *savoir vivre'u*, umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi, doświadczenie w autoprezentacji, umiejętność prowadzenia rozmów telefonicznych).

Umiejętności te bywają pożyteczne zwłaszcza wówczas, kiedy praca polega na dużym stopniu autonomii, czyli w przypadku takich czynności niemerytorycznych lub merytorycznych, których zwierzchnik osobiście nie może lub nie musi nadzorować. Dotyczy to najczęściej funkcjonowania stanowisk mobilnych. W odniesieniu do absolwentów wyższych uczelni mogą to być stanowiska przedstawicieli handlowych, jak również samodzielnych specjalistów w różnych dziedzinach, gdzie niezbędne stają się niejednokrotnie szybkie i prawidłowe podejmowanie decyzji. W badaniach podkreślane było też znaczenie tych umiejętności w branży logistycznej.

Predyspozycje zawodowe to cechy wrodzone, potencjalnie przydatne w rozwoju kariery zawodowej, które uprawdopodobniają wybór ścieżki kariery zawodowej. Należą do nich:

- **predyspozycje fizyczne i zdrowotne,**
- **cechy osobowościowe,**
- **dyspozycje o charakterze motywacyjnym,**
- **predyspozycje psychomotoryczne.**

Spośród wszystkich wymienionych kategorii, pracodawcy zwracali uwagę w sposób szczególny na następujące cechy osobowościowe: indywidualny **stosunek do normy społecznej, konformizm, uczciwość, odpowiedzialność, obowiązkowość, sumienność, rzetelność, dokładność, lojalność oraz dyscyplinowanie**. Warto zauważyć, że wiele z tych cech było przez pracodawców traktowanych jako konieczne na stanowiskach pracy. Zależy od nich bowiem

efektywność działania firm i ich pozycja konkurencyjna na rynku towarów i usług. Niemalże znaczenie też skłonność do **kreatywności / innowacyjności**, której znaczenie jest jednak istotne zwłaszcza tam, gdzie charakter wykonywanych zadań wymaga od pracodawcy wyposażenia pracowników w znaczną autonomię podejmowania decyzji merytorycznych. Poza tym ważna – ich zdaniem – była **możliwość wytwarzania więzi społecznych** (komunikatywność, otwartość / empatia), wpływające na szeroko rozumiany proces komunikacji społecznej, jak również **zdolności intelektualne** (łatwość uczenia się, spostrzegawczość, operatywność, inteligencja). Z cech temperamentu podkreślane były natomiast: **cierpliwość, opanowanie** i w takim samym stopniu – **dynamizm i przebojowość**.

Wśród cech o charakterze motywacyjnym, którymi powinien charakteryzować się przyszły pracownik, pracodawcy wymieniali głównie **skłonności jednostki do uznawania i respektowania norm**, określających wykonywane role zawodowe, w szczególności takie jak **punktualność, sumiennność, dokładność** czy **dyspozycyjność**. Natomiast predyspozycje fizyczne i zdrowotne były – co zrozumiałe – uzależnione od branży, przy czym najważniejsze znaczenie w wielu przypadkach miał **dobry wzrok, słuch** oraz ogólna **sprawność fizyczna**. Warto równocześnie w tym miejscu wspomnieć o tym, że znaczna liczba przedstawicieli pracodawców, mówiąc o pożądanym stanie zdrowia swoich pracowników, mocno akcentowała **wymóg trzeźwości**, a niektórzy z nich szli jeszcze dalej, żądając **całkowitego braku nałogów**.

Z najmniejszą liczbą opinii mieliśmy do czynienia w przypadku predyspozycji psychomotorycznych. Pracodawcy zwracali bowiem głównie uwagę na **zręczność manualną** oraz **koordynację ruchową**.

Generalnie, pracodawcy z terenu województwa łódzkiego mają bardzo różnicowane wymagania. Można równocześnie zauważyć, że są one uzależnione od rodzaju prowadzonej działalności, jak również stanowisk pracy. Tym niemniej z punktu widzenia działalności dydaktycznej, prowadzonej w Społecznej Akademii Nauk, można przyjąć, że z uwagi na tak szerokie spektrum kryteriów, które są podstawą oceny przydatności pracownika do realizacji zadań na proponowanym przez pracodawcę stanowisku pracy, należałoby wziąć pod uwagę to, aby w procesach kształcenia znalazło odzwierciedlenie kształtowanie takich postaw. Niemalże znaczenie miałyby również poinformowanie studentów o wymaganiach pracodawców, co może w znaczący sposób przyczyniłoby się do ograniczenia kręgu tych, którzy bez sukcesu poszukiwali do chwili obecnej miejsca pracy.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania dość jednoznacznie wskazują na to, że prowadzone w Społecznej Akademii Nauk kierunki dość dobrze przystają do rzeczy-

wistości gospodarczej województwa łódzkiego co oznacza, że po ukończeniu toku studiów na wybranym przez siebie kierunku absolwenci nie powinni mieć trudności ze znalezieniem satysfakcjonującej pracy w wyuczonym zawodzie. Tym niemniej niezbędne jest prowadzenie stałej kontroli jakości procesu kształcenia, szczególnie w przypadku tych młodych ludzi, których pozycja konkurencyjna na rynku pracy może być trudniejsza, aniżeli innych, którzy kształcili się w zawodach o charakterze deficytowym lub zrównoważonym. Równocześnie dotychczasowe obserwacje świadczą o tym, że tego rodzaju działania nie powinny mieć związku z ukształtowaniem sylwetki absolwenta poszczególnych kierunków ze względu na jego cechy pozazawodowe, ponieważ – jak wynika z badań prowadzonych w ramach ewaluacji toku nauczania – w procesie dydaktycznym stosowane są różnego rodzaju metody, aktywizujące studentów, wspomagające możliwość podejmowania przez nich decyzji, jak również kształtujące ich kreatywność i zdyscyplinowanie.

W świetle prowadzonych przez ekspertów badań, najsilniej artykułowaną potrzebą, której zabezpieczenie stanowi warunek osiągnięcia sukcesu zawodowego, jest konieczność postawienia celów życiowych i zawodowych przez młodego człowieka. Są one ich zdaniem o tyle istotne, że bez nich nie da się mówić o jakimkolwiek planowaniu przyszłej kariery, a jeśli nie jest ona planowana, staje się albo wynikiem przypadkowych czynników, albo częściej odtworzeniem kariery zawodowej rodziców, karier znanych z najbliższego otoczenia [Godlewski (red.) 2010]. To, w jaki sposób będzie w przyszłości kształtować się aktywność zawodowa tej kategorii zasobów pracy zależeć będzie od liczby barier i możliwości ich wyeliminowania. W sposób szczególny dotyczy to osób z wyższym wykształceniem, których liczba i udział w zasobie bezrobotnych cały czas wzrasta. Wydaje się, że działalność edukacyjna Społecznej Akademii Nauk w tym kontekście zasługuje na pozytywną ocenę. Wniosek taki jest tym bardziej możliwy, że w obszarze prowadzonych działań znajdują się także te, które monitorują losy absolwentów nie tylko łódzkiej Uczelni, ale także Wydziałów Zamiejscowych, w których – podobnie jak w jednostce macierzystej – kontakty z lokalnymi pracodawcami mają szeroko rozbudowany charakter. Nie tylko zatem usprawnienie funkcjonowania rynku pracy, ale także przemiany w systemie kształcenia mogą przyczynić się do zmniejszenia problemu aktywności zawodowej ludzi młodych. Zagadnienie to należy traktować jako jedno z podstawowych zagadnień, stanowiących przedmiot programów dostosowań sektorowych polityki gospodarczej w naszym kraju.

Bibliografia

Bruzda A., Jonczyk J., Kaczmarzyk J., Karolak M. (2010), *Stan i perspektywy rozwoju zasobów ludzkich w branżach przyszłości regionu łódzkiego. Raport z badania: Branże przyszłości. Perspektywy rozwoju zasobów pracy w regionie łódzkim*, WUP w Łodzi, Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź.

Godlewski T. (red.) (2010), *Identyfikacja potrzeb i oczekiwań młodzieży na rynku pracy. Podsumowanie wyników badań zrealizowanych w ramach modułów badawczych*, OHP, Warszawa.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Klasyfikacja_zawod%C3%B3w_i_specjalno%C5%9Bci_dla_potrzeb_ryнку_pracy [on line]

Kryńska E. (red. nauk.) (2004), *Polski rynek pracy – niedopasowania strukturalne*, IPiSS, Warszawa.

Kukulak-Dolata I., Pichla J. (2007), *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.

Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych 2011 rok. Województwo łódzkie, (2012), WUP w Łodzi, Łódź.

Sobocka-Szczapa H. (red. nauk.) (2006), *Czas na pracę – praca na czas. Wyniki analiz i badań w województwie podkarpackim*, IPiSS, Warszawa.

Zalecenia metodyczne do prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych (2003), Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa.

Wojciech Przychodzeń

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Justyna Przychodzeń

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Spółeczna nieodpowiedzialność biznesu – przyczyny i wnioski dla audytu

Corporate social irresponsibility – causes and implications for audit

Abstract: Recent scandals involving corporate sector connected with illegal and unethical behavior in the area of natural environment, health and safety, financial reporting, and deliberate manipulation of information provided to particular groups of stakeholders have significantly contributed to increasing scrutiny of corporate social irresponsibility by consumers, government, and world of academia. Despite this, we are still observing fraudulent corporate actions in the above area. This paper seeks to stimulate debate about the main causes of corporate social irresponsibility and formulate recommendations for auditing practice, which practical implementation would enable to reduce the scale of existing illegal corporate actions.

Key-words: corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, audit.

Wstęp

Sposób postrzegania roli przedsiębiorstwa w procesie rozwoju gospodarczego i jego znaczenia dla zaspokajania szeroko pojętych potrzeb społecznych podlega ciągłym zmianom. Obecnie mamy do czynienia z powolnym odchodzeniem od norm i przepisów narzucanych odgórnie przez państwa narodowe, do oddolnej, kreowanej przez rynek i społeczeństwo, stymulacji działań. Dobra

kondycja finansowa i rozwój przedsiębiorstw staje się w coraz większej mierze wypadkową jednoczesnego progresu w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego. Deficyt zaufania społecznego generuje wymierne koszty dla firmy, a nowe zjawiska zachodzące w sferze konsumpcji, produkcji oraz kooperacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami gry rynkowej sprawiają, że problematyka społecznej odpowiedzialności sektora przedsiębiorstw charakteryzuje się koniecznością podejmowania przez kadrę menedżerską jednoczesnych działań na wielu szczeblach i płaszczyznach działalności, która podlega coraz ściślejszej kontroli. Pomimo to, ciągle mamy do czynienia z nadużyciami i pogwałceniami przepisów środowiskowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, malwersacjami finansowymi czy celowym manipulowaniem informacjami, dostarczanymi przez firmy poszczególnym grupom interesariuszy.

Celem pracy jest próba zdefiniowania pojęcia społecznej nieodpowiedzialności biznesu, nakreślenia podstawowych przyczyn występowania powyższego zjawiska oraz sformułowanie – dla firm audytorskich – rekomendacji, których praktyczna implementacja umożliwiłaby ograniczenie skali występujących nadużyć.

Pojęcie społecznej nieodpowiedzialności biznesu

Dobrym punktem wyjścia dla dogłębnego zrozumienia problematyki społecznej nieodpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Irresponsibility* – *CSI*) jest charakterystyka koncepcji przeciwnej, mianowicie jego społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility* – *CSR*). W literaturze przedmiotu brakuje jednomyślnej definicji CSR [Dahlsrud 2008]. Według H. Bowena, społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność przedsiębiorcy do wdrażania takiej polityki, podejmowania takich decyzji oraz prowadzenia takich działań, które są zgodne z wartościami społeczeństwa [Bowen 1953, s. 6]. Inni autorzy również łączą odpowiedzialność i działalność przedsiębiorstwa z oczekiwaniami opinii publicznej [Sethi 1979; Wartick i Cohan 1985; Carroll 1999; Pisz i Rojek-Nowosielska 2009, Bartkowiak 2011]. Według Freeman'a i Clarkson'a we współczesnej gospodarce rynkowej wszyscy interesariusze mają równe prawo do zgłaszania roszczeń wobec działalności przedsiębiorstw, a te powinny zająć odpowiedzialne stanowisko wobec tych oczekiwań [Freeman 1984; Clarkson 1995]. Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, CSR jest koncepcją, w której firmy integrują kwestie społeczne i środowiskowe w ramach swojej działalności biznesowej oraz w swej interakcji z interesariuszami na zasadzie dobrowolności.

Odpowiedzialny biznes stanowi szeroko rozumianą koncepcję, obejmującą wiele różnych zagadnień: od relacji z pracownikami i przejrzystości wobec akcjonariuszy, poprzez zaangażowanie w rozwój lokalnej społeczności, aż do

standardów etycznych wdrażanych wobec dostawców. Jest to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy na rynku i osiągnięte wyniki finansowe. Wymaga zatem ciągłego doskonalenia i współpracy ze wszystkimi interesariuszami [Kuraszko i Rok 2007, s. 5].

Literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznej odpowiedzi co do relacji pomiędzy działaniami firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności a jej kondycją finansową [Margolis i Elfenbien 2008]. Prowadzi to do powstania pytania o to, jakiego rodzaju działania w obszarze CSR faktycznie przyczyniają się do wzrostu kreowanej wartości i w jaki sposób powinny one być wdrażane, aby temu faktycznie służyły [Smith 2003; Bhattacharya, Korschun i Sen 2009]. Jednocześnie istniejące studia empiryczne w zdecydowanej większości przypadków pokazują, że organizacja, która jest postrzegana jako działająca na szkodę społeczeństwa, może mieć trudności w pozyskaniu konsumentów, inwestorów oraz talentów, a także narażona by na spadek sprzedaży i udziału w rynku oraz wzrost kosztu pozyskania kapitału [Baucus i Baucus 1997; Haunschild, Sullivan i Page 2007; Karpoff, Lee i Martin 2008].

Oznacza to, że działania przedsiębiorstwa są społecznie nieodpowiedzialne jedynie wówczas, gdy są postrzegane jako takowe przez interesariuszy. Pociąga to za sobą możliwość błędnej interpretacji i formułowania opinii w oparciu o nieobiektywne przesłanki, co w konsekwencji ułatwia firmom prowadzenie powyższych działań. Sprzyja również celowemu manipulowaniu informacjami dostarczonymi przez przedsiębiorstwo poszczególnym grupom interesariuszy, zmierzającym do przedstawienia nieprawdziwych przymiotów danego podmiotu gospodarczego, cech produktu lub ukrycia pogwałceń istniejących przepisów w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności. Może tutaj zatem mieć miejsce rozmiłanie się deklaracji z realizowaną faktycznie polityką spółki. Ewentualne pozytywne działania w konkretnych obszarach mogą przesłonić działania nieodpowiedzialne społecznie, a tym samym istotnie wpływać na ostateczny sposób postrzegania całej firmy.

CSI, oprócz postrzeganej winy samej firmy, musi się również wiązać z negatywnym oddziaływaniem na osoby trzecie, które społeczeństwo musi uznać za poszkodowane nie z własnej winy. Im silniejsze są wspomniane przesłanki, tym silniejszy będzie negatywny wizerunek przedsiębiorstwa w obszarze społecznej nieodpowiedzialności, a jego poszczególne skutki bardziej dotkliwe dla samego przedsiębiorstwa [Lange i Washburn 2012]. Jak pokazują badania, konsumenci są szczególnie wrażliwi na pogwałcenia praw pracowniczych i dyskryminację pracowników, pozerstwo w zakresie standardów etycznych oraz umyślne działania, prowadzące do degradacji środowiskowego przyrodniczego [Tillmann, Pelin i Hall 2008]. W tym miejscu należy również zauważyć, że

im większa jest skala działalności firmy, zakres nieodpowiedzialnych społecznie praktyk czy stopień zaskoczenia ujawnionymi nieprawidłowościami, tym większą uwagę opinii publicznej one przyciągają.

Niebagatelną rolę w społecznie nieodpowiedzialnych zachowaniach przedsiębiorstw odgrywa przywództwo – działania na szkodę interesariuszy odbywają się najczęściej przy wiedzy i aprobachie ze strony naczelnego kierownictwa spółki. Im bardziej scentralizowana jest struktura organizacyjna, a władza skoncentrowana, tym bardziej są one prawdopodobne [Craig i Manz 2011; Putrevu, McGuire, Siegel i Smith 2012]. Dzieje się tak, ponieważ brakuje wówczas niezbędnej kontroli i współdziałania na poszczególnych szczeblach hierarchii, które byłyby w stanie przeciwdziałać tendencjom do zachowań, polegających na dążeniu do uzyskania przez kierownictwo indywidualnych korzyści na szkodę społeczeństwa.

Przedstawione powyżej stwierdzenia ułatwiają sformułowanie definicji pojęcia społecznej nieodpowiedzialności biznesu. CSI może zostać zdefiniowana jako osiąganie celów biznesowych w sposób świadomie niezgodny z obowiązującym porządkiem prawnym i przyjętymi standardami etycznymi, prowadzący do negatywnego – z punktu widzenia społeczeństwa – oddziaływania na poszczególnych interesariuszy, które zachodzi bez ich wiedzy i aktywnego udziału.

Praktyczne przykłady społecznej nieodpowiedzialności biznesu – przyczyny i uwarunkowania

Praktyczne przykłady społecznej nieodpowiedzialności biznesu opisane w niniejszej sekcji obejmować będą analizę nadużyć w następujących obszarach: działalności finansowej (Enron, Parmalat), praw pracowniczych (Nike), ochrony środowiska (British Petroleum – BP) i standardów etycznych (News International). Ma ona na celu nakreślenie ich podstawowych uwarunkowań i przyczyn.

W momencie ogłaszania upadłości w 2001 roku spółka energetyczna Enron zatrudniała ponad 22 000 pracowników i była jednym ze światowych potentatów branży. Bezpośrednią przyczyną bankructwa był zachodzący na szeroką skalę proceder fałszowania sprawozdań finansowych, ryzykownych operacji finansowych na rynku derywatów oraz wykorzystanie przez naczelne kierownictwo poufnych informacji do manipulacji ceną akcji firmy na własną korzyść. Idea oszustwa polegała na tworzeniu spółek powiązanych, do których Enron przenosił swoje zobowiązania bez konieczności włączania ich do sprawozdań finansowych koncernu. Poprawiało to znacząco wizerunek przedsiębiorstwa w oczach zewnętrznych inwestorów. Następnie spółki powiązane były przejmowane przez poszczególnych pracowników firmy, jako ich prywat-

ne firmy. Działo się to przy aprobacie wówczas jednej z największych i najbardziej prestiżowych spółek audytorsko-konsultingowych na świecie: firmy Arthur Andersen, która również upadła w wyniku skandalu. Skala tych działań była porażająca – po dokonaniu uzupełnień i uwzględnieniu wszystkich zobowiązań koncernu, jakie zostało podjęte po wybuchu skandalu, Enron musiał obniżyć wartość kapitału akcyjnego o 1,2 mld dolarów i obniżyć dochody z lat 1997–2001 o około 600 mln dolarów [Aluchna 2008, ss. 66–67]. W podobnych okolicznościach doszło również do bankructwa w 2003 roku znanego producenta wyrobów mlecznych, spółki Parmalat. Kreatywna księgowość firmy, realizowana przy aktywnym udziale firmy audytorskiej Deloitte & Touche, pozwoliła na ukrycie strat w wysokości szacowanej na ponad 14 mld dolarów. Ogólnoświatowa sieć spółek powiązanych wyprowadzała ze spółki-matki środki finansowe, lokując je na zagranicznych kontach przy biernym udziale szanowanych i uznanych instytucji bankowych, jak Morgan Stanley, Banca-Intesa-Tochter Nextra, Bank of America i Deutsche Bank [Melis 2005]. W przypadku zarówno Enronu, jak i Parmalat, miało miejsce silne skoncentrowanie władzy w rękach naczelnego kierownictwa, niski stopień presji akcjonariuszy na przestrzeganie dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego (jak rozdział funkcji prezesa zarządu i dyrektora generalnego, istnienie niezależnego komitetu audytu rady nadzorczej czy kierowanie się członków zarządu w swoim postępowaniu interesem spółki oraz niezależnością opinii) oraz konflikt interesów ze strony spółek audytorskich, które dokonywały przeglądu sprawozdań finansowych wspomnianych podmiotów, świadcząc jednocześnie na ich rzecz usługi odpłatne doradcze w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych. Niebagatelne znaczenie miał również stopień skomplikowania stosowanych przez spółki instrumentów pochodnych, których właściwa wycena wymaga olbrzymiej wiedzy ze strony kontrolerów finansowych. Dodatkowo Enron i Parmalat próbowały ukryć dokonywane malwersacje finansowe poprzez budowę wizerunku odpowiedzialnych społecznie korporacji, działających na wielu płaszczyznach w celu ochrony praw pracowniczych i poprawy warunków bytu zatrudnionych [Healy i Palepu 2003, Campbell 2006].

W kwietniu 1997 roku koncern Nike produkujący buty i odzież sportową został oskarżony o wykorzystywanie w swoich indonezyjskich, wietnamskich i chińskich fabrykach nieletnich pracowników, łamanie podstawowych praw pracowniczych oraz stwarzanie niegodnych warunków pracy. W wyniku strajku pracowników w wymienionych wyżej lokalizacjach, poprzedzonego szerokim bojkotem społecznym produktów firmy, który był dodatkowo wzmacniany dzięki wykorzystaniu Internetu i innych mediów, wycena akcji spółki obniżyła się w ciągu trzech pierwszych tygodni kwietnia o ponad 16%. Pomimo wieletnich nadużyć w zakresie praw pracowniczych, pierwsze wzmianki o nich

pojawiły się dopiero w raporcie audytora, firmy Ernst and Young, z 1997 roku. Nie został on podany do publicznej wiadomości. Jego treść przedostała się do organizacji pozarządowej Transnational Resource and Action Center (późniejszej CorpWatch) pod koniec 1997 roku. Ponadto firma Nike dążyła do ukrycia pogwałceń międzynarodowych konwencji, dotyczących praw pracowniczych i wykorzystywania taniej siły roboczej w swoich zakładach produkcyjnych pod parasolem odpowiedzialnych działań w zakresie ochrony środowiska, m. in. rezygnacji z wykorzystania polichlorku winylu w produkcji obuwia [Beder 2002]. W wyniku akcji bojkotu Nike przyjął kodeks postępowania, określający dolną granicę wieku osób, które mogą być zatrudniane przy wytwarzaniu jego produktów, minimalną, godziwą godzinową stawkę wynagrodzenia oraz szereg standardów w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego audytu praw pracowniczych w poszczególnych zakładach spółki i firmach dostawczych.

Seria nadużyć i pogwałceń przepisów środowiskowych i bezpieczeństwa i higieny pracy przez koncern BP doprowadziła w kwietniu 2010 roku do wybuchu na platformie wiertniczej Deepwater Horizon, w którym zginęło 11 pracowników, a 17 zostało rannych, wycieku na ogromną skalę ropy naftowej do wód Zatoki Meksykańskiej – ponad 660 tysięcy ton przez 87 dni, a w konsekwencji największej w historii USA katastrofy ekologicznej [*Deepwater Horizon Accident Investigation Report* 2011]. Brak odpowiednich procedur zarządzania kryzysowego oraz nieudolność władz spółki w neutralizacji wycieku doprowadziła do bojkotu stacji BP przez amerykańskich konsumentów – rynku stanowiącego ponad 50% przychodów, spadku rynkowej wartości spółki o ponad 27% w ciągu pierwszych 24 dni od katastrofy oraz utraty budowanego latami wizerunku firmy przyjaznej środowisku przyrodniczemu. Całkowite straty koncernu związane z roszczeniami poszkodowanych, w tym przemysłu turystycznego i rybnego, odszkodowaniami z tytułu pogwałcenia przepisów oraz utraty reputacji i wizerunku, która – dzięki portalom społecznościowym, forom internetowym i mediom – szybko przyjęła charakter globalny, są szacowane na prawie 37 miliardów dolarów [Smith, Smith i Ashcroft 2010]. BP prowadziło działalność na platformie, pomimo, że już we wrześniu 2009 roku audyt wewnętrzny potwierdził występowanie szeregu nadużyć, nie tylko w zakresie obowiązujących przepisów środowiskowych i bezpieczeństwa i higieny pracy, ale również własnych wewnętrznych standardów przyjętych przez koncern. Pomimo to audytorzy z ówczesnej Agencji Gospodarowania Mineralami (ang. *Minerals Management Service*), stanowiącej część Departamentu Spraw Wewnętrznych, nie widzieli w swoich działaniach wystarczających przesłanek dla zamknięcia platformy. Jak się później okazało, przyjmowali oni korzyści majątkowe od firmy BP w różnej formie. Co więcej, mieli świadomość, że koncern był już wielokrotnie karany z tytułu pogwałceń przepisów środowi-

skowych i bezpieczeństwa i higieny pracy przez organy regulacyjne, które nałożyły nań olbrzymie kary finansowe, związane z wcześniejszym wybuchem w rafinerii w Texas City w 2005 roku oraz wyciekami ropy w przepompowni w North Slope na Alasce. Do kwietnia 2010 roku British Petroleum było również postrzegane jako jeden z najbardziej przyjaznych środowisku koncernów, który prowadził w tym zakresie kampanię pod nazwą „Ponad ropę naftową” na szeroko zakrojoną skalę, inwestując w rozwój alternatywnych źródeł energii. Miało tutaj zatem miejsce rozmijanie się deklaracji środowiskowych z faktycznie realizowaną polityką spółki, określane mianem *greenwashingu* [Deegan 2002, Laufer 2003].

O olbrzymich kosztach związanych z szybko rozprzestrzeniającą się informacją o pogwałceniu powszechnie akceptowanych zasad społecznych i moralnych, doskonale świadczy przykład „News of the World”, największej zachodniej anglojęzycznej gazety na świecie. W pogoni za sensacją i wzrostem nakładu, redaktorzy gazety, przy biernej akceptacji, a czasem nawet zgodnie z wymaganiami płynącymi ze strony zarządu właściciela – News International (NI), nie tylko kupowali informacje od policjantów, ale także na masową skalę włamywali się do skrzynek pocztowych różnych osób. Istniała również sieć nieformalnych powiązań pomiędzy politykami najwyższego szczebla i poszczególnymi instytucjami publicznymi a właścicielem spółki, Rupertem Murdochem, co jedynie zwiększało stopień przyzwolenia na prowadzenie nielegalnych i nieetycznych działań [Keightley i Punathambekar 2012]. Liczba poszkodowanych szacowana jest na kilka tysięcy i obejmuje osoby piastujące najwyższe stanowiska państwowe. Od momentu ujawnienia informacji o skandalu na początku lipca 2011 roku, rosnąca presja ze strony opinii publicznej doprowadziła do drastycznego spadku cen akcji spółki News International, wycofywania się bojących się o swoją reputację reklamodawców, a w konsekwencji do całkowitego zamknięcia gazety w dniu 7 lipca 2011 roku. Pomimo to NI nadal prowadzi na szeroką skalę działania w zakresie budowy społecznie odpowiedzialnego, etycznego wizerunku.

Wnioski dla audytu

Przedstawione w poprzedniej sekcji przykłady nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw, czy to w ich finansowym, środowiskowym, czy społecznym aspekcie, pociągają za sobą istotne implikacje dla obecnych praktyk w zakresie audytu. Dzieje się tak ponieważ analizowane spółki, pomimo zachodzących na szeroką skalę nieprawidłowości, otrzymywały od organizacji kontrolujących albo oceny bez jakichkolwiek zastrzeżeń, albo zgłaszane zastrzeżenia nie były w ogóle brane pod uwagę przez poddane audytowi jednostki. To z kolei rzutuje również na szerszy kontekst prawnoinstytucjonalny prowadzenia działalności gospodarczej.

Pierwszy wniosek dotyczy bezstronności samego procesu audytu. Firmy audytorskie, oprócz prowizji pobieranych bezpośrednio od poddanych kontroli spółek, świadczą również nierzadko na ich rzecz w tym samym czasie określone usługi doradcze. To prowadzi nieuchronnie do wystąpienia konfliktu interesu. Ponieważ przetrwanie regionalnych biur firm audytorskich zależy w dużej mierze od wysokości otrzymywanych prowizji, pojawia się presja na wydawanie opinii przychylnych badanym spółkom. W przeciwnym wypadku ograniczałoby to możliwości świadczenia usług doradczo-consulingowych ze względu na zły wizerunek wśród potencjalnych klientów. Powinno się zatem ustawowo dążyć do uniemożliwienia występowania audytora w podwójnej roli – jednocześnie oceniającego i doradcy. Również same firmy audytorskie powinny przyjąć w tym zakresie kodeks dobrych praktyk, który jednoznacznie potępiłby powyższy stan rzeczy.

Jak pokazuje przykład całego sektora finansowego, większość spółek, które zwróciły się w ostatnim okresie o pomoc publiczną z powodu złej sytuacji finansowej, otrzymało przychylne oceny sprawozdań finansowych od firm audytorskich na krótko przed podaniem kłopotów do publicznej wiadomości [Sikka 2009]. Opinie te były wydawane głównie przez firmy z tzw. „wielkiej czwórki” – PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young i KPMG, które praktycznie zmonopolizowały rynek międzynarodowy. Należy poczynić zdecydowane kroki w kierunku stworzenia alternatywnych rozwiązań instytucjonalnych dotyczących audytu – zwiększenia liczby firm świadczących usługi w tym zakresie oraz tworzenia niezależnych publicznych organów nadzoru, które poddawałyby merytorycznej analizie prawidłowość przeprowadzanych analiz sprawozdań finansowych i podawałyby ich wyniki, wraz z jednoznaczną oceną (pozytywną lub negatywną), do publicznej wiadomości. To z kolei przyczyniłoby się do poprawy jakości usług audytorskich i wyeliminowania najsłabszych pod tym względem graczy z rynku – jak pokazują przeprowadzone badania, negatywne oceny w tym zakresie są postrzegane przez zainteresowane podmioty za kosztowne i przyczyniają się do utraty udziału w rynku [Lennox i Pittman 2010]. Ten, dzięki większej liczbie firm, byłby szybko wypełniony przez konkurentów. Co więcej, średni ważony koszt pozyskania kapitału maleje wraz ze wzrostem stopnia renomy firmy audytorskiej, z której usług korzysta spółka [Pittman i Fortin 2004].

Drugi wniosek dotyczy jakości informacji poddawanej analizie przez samych audytorów [Hopwood 2009; Iwasieczko 2011]. Powinni oni opierać swoje wnioski nie tylko na dokumentach dostarczanych przez samą spółkę, ale również pozyskiwać opinie dotyczące konkretnych kwestii ze strony innych interesariuszy (lokalnych społeczności, organizacji pozarządowych, byłych i obecnych pracowników, przedstawicieli administracji i konsumentów), któ-

rzy muszą stać się integralną częścią procesu kontroli zgodności działań spółki z obowiązującymi przepisami i standardami. Holistyczne podejście musi dostrzegać wzajemne powiązania pomiędzy finansowymi, społecznymi i środowiskowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza, że nieodpowiedzialne przedsiębiorstwa coraz częściej starają się ukryć istniejące nieprawidłowości pod przykrywką odpowiedzialnych działań w innych obszarach. Stabilność i przejrzystość obszaru finansowego zwiększa prawdopodobieństwo przetrwania firmy w długim okresie, co wpływa pozytywnie na warunki pracy i motywację pracowników, którzy mają zapewnione utrzymanie miejsc zatrudnienia. Umożliwia również głębsze spojrzenie kierownictwa na problemy społeczne i środowiskowe oraz wyasygnowanie odpowiednich środków na niezbędne inwestycje w tych obszarach. Z drugiej strony, właściwe zarządzanie środowiskowymi aspektami działalności zmniejsza ryzyko finansowe, związane z ewentualnymi katastrofami środowiskowymi oraz zwiększa efektywność wykorzystania zasobów, co wpływa pozytywnie na kondycję finansową spółki i zwiększa możliwości w zakresie dokonywania społecznie odpowiedzialnych inwestycji. W końcu, osiągnięcie celów biznesowych w sposób zgodny ze standardami etycznymi i mający na uwadze kreowanie wartości dla interesariuszy, prowadzi do poprawy wydajności pracy i wizerunku firmy, zwiększa przychody oraz sprzyja wbudowywaniu związanych ze środowiskiem przyrodniczym czynników w podstawowe kompetencje firmy.

Ważną kwestią wydaje się również korzystanie przez zewnętrzne firmy audytorskie z wcześniejszych analiz, sporządzanych zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne organy kontrolne. Możliwe jest również wykorzystanie jako asystentów konkretnych osób, które uczestniczyły w ich sporządzaniu. Sprzyjać to będzie dodaniu wartości do analizowanych informacji, a tym samym prowadzić do wzrostu jakości świadczonych usług. Wskazywać będzie również obszary możliwych nieprawidłowości i skupiać większą uwagę na ich dogłębnej analizie i weryfikacji stosowanych praktyk.

Trzeci wniosek dotyczy stanu wiedzy osób przeprowadzających audyt. Częstokroć nie mają one odpowiednich kwalifikacji w dziedzinach, w których formułują wiążące opinie. Jest to tym bardziej palący problem, że o wartości spółki decydują w coraz większym zakresie aktywa niematerialne, których właściwa wycena nastrocza wielu trudności, a jednocześnie okazuje się niezbędna dla rzetelności całego procesu oceny. Podobnie dzieje się w przypadku stopnia skomplikowania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa instrumentów finansowych, jak derywaty, których bieżąca cena jest zależna od niepewnych, przyszłych wydarzeń. Postuluje się zatem ciągle poszerzanie wiedzy audytorów, obejmujące nie tylko wąsko wyspecjalizowane obszary, ale również ogólne zagadnienia z dziedziny finansów, zarządzania środowiskowego i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na koniec warto również zaznaczyć, że częstokroć zachętą do prowadzenia działań nieodpowiedzialnych jest wysoki stopień centralizacji podejmowanych decyzji i silna koncentracja władzy. Co za tym idzie, firmy przeprowadzające audyt, powinny skupić swoją uwagę również na możliwości faktycznego wpływu na działania przedsiębiorstwa ze strony kadry średniego i niższego szczebla, wykorzystywaniu nieformalnych kanałów przepływu informacji na linii organizacja – interesariusze, korzystaniu z zewnętrznej wiedzy eksperckiej podczas posiedzeń zarządu i rady nadzorczej czy zaangażowaniu kierownictwa w spotkania z pracownikami liniowymi. Naturalnie wydłuży to proces analizy, ale jednocześnie powinno się przyczynić do wyeliminowania potencjalnych nieprawidłowości w działaniu spółek, a co za tym idzie, zwiększenia stopnia przejrzystości podejmowanych decyzji.

Podsumowanie

Niewykryte i nienapiętnowane w odpowiednim czasie nadużycia i pogwałcenia przepisów środowiskowych, bezpieczeństwa i higieny pracy czy malwersacje finansowe w sektorze przedsiębiorstw powodują ich silne nawarstwianie się, co w konsekwencji na ogół prowadzi do wystąpienia znaczących negatywnych efektów nie tylko dla samej firmy, ale również innych grup interesariuszy. Przyjmując one postać bankructw, zwolnień, zanieczyszczenia środowiska przyrodniczego, upadłości kontrahentów, załamań na rynkach finansowych, spadku społecznego zaufania do określonych instytucji oraz strat finansowych dla całych gałęzi przemysłu. Niebagatelną rolę w ich ograniczeniu odgrywa poprawnie przeprowadzany proces audytu poszczególnych obszarów działalności.

Niestety, jak pokazuje praktyka społecznej nieodpowiedzialności biznesu, firmy audytorskie częstokroć nie dostrzegają – bądź nie chcą dostrzegać – zbliżających się kłopotów związanych ze sprzeczną z porządkiem prawnym i przyjętymi standardami działalnością przedsiębiorstw. Dzieje się tak głównie ze względu na możliwy konflikt interesów ze strony spółek audytorskich (które świadczą częstokroć jednocześnie odpłatnie usługi doradcze na rzecz kontrolowanych przezeń podmiotów), wysoki stopień monopolizacji rynku międzynarodowego usług audytorskich, niski stopień wykorzystania wyników audytu wewnętrznego i informacji z niezależnych źródeł w procesie kontroli zewnętrznej, wysoki stopień skomplikowania stosowanych przez spółki pochodnych instrumentów finansowych oraz celową manipulację informacjami, dostarczonymi przez poddawane analizie przedsiębiorstwa.

Istnieje szereg możliwych zmian w procesie przeprowadzania audytu finansowych, społecznych i środowiskowych obszarów działania przedsiębiorstw, których praktyczna implementacja umożliwiłaby ograniczenie skali występujących w tym zakresie nadużyć i nieprawidłowości. Do najważniejszych należy

zaliczyć przede wszystkim: ustawowe uniemożliwienie występowania audytora w podwójnej roli – jednocześnie oceniającego i doradcy; przyjęcie i faktyczną realizację przez firmy audytorskie kodeksu dobrych praktyk; stworzenie niezależnych publicznych organów nadzoru i oceny jakości firm przeprowadzających kontrole; aktywne pozyskiwanie opinii, dotyczących konkretnych kwestii poddawanych kontroli ze strony wszystkich podstawowych grup interesariuszy oraz wykorzystywanie wcześniejszych analiz, sporządzanych zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne organy kontrolne; ciągle poszerzanie wiedzy audytorów w kierunku interdyscyplinarnym poprzez kształcenie ustawiczne; bardziej dogłębne spojrzenie na faktyczny stopień centralizacji procesu podejmowania decyzji w poddanych audytowi organizacjach.

Bibliografia

- Aluchna M. (2008), *Oszustwa korporacyjne. Geneza, skala i zagrożenia*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Nr 86.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym*, Difin, Warszawa.
- Baucus M.S., D.A. Baucus. (1997), *Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior*, "Academy of Management Journal", Vol. 40, No. 1.
- Beder S. (2002), *Environmentalists help manage corporate reputation: Changing perceptions not behaviour*, "Ecopolitics: Thought & Action", Vol. 1, No. 4.
- Bhattacharya B., Korschun D., Sen S. (2009), *Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives*, "Journal of Business Ethics", Vol. 85, No. 2, DOI: 10.1007/s10551-008-9730-3.
- Bowen H. (1953), *Social responsibility of the businessman*, Harper and Row, New York.
- Campbell J. (2006), *Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility*, "American Behavioral Scientist", Vol. 49, No. 7, DOI: 10.1177/0002764205285172.
- Carroll A. (1999), *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society", Vol. 38, No. 3, DOI: 10.1177/000765039903800303.
- Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", No. 20.
- Craig P.L., Manz C. (2011), *Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR*, "Journal of Business Ethics", Vol. 102, no. 4, DOI: 10.1007/s10551-011-0828-7.

- Dahlsrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 15, No. 1, DOI: 10.1002/csr.132.
- Deegan C. (2002), *Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation*, "Accountability, Auditing and Accountability Journal", Vol. 15, No. 3, DOI: 10.1108/09513570210435852.
- Deepwater Horizon Accident Investigation Report*, New York 2011.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Haunschild P.R., Sullivan B.N., Page K. (2007), *Organizations non-gratae? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks*, "Organization Science", Vol. 18, No. 1, DOI: 10.1287/orsc.1060.0229.
- Healy P., Palepu K. (2003), *The Fall of Enron*, "The Journal of Economic Perspectives", Vol. 17, No. 2.
- Hopwood A. (2009), *The economic crisis and accounting: Implications for the research community*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 34, No. 6–7.
- Iwasieczko B. (2011), *Zmiany w raportowaniu i komunikowaniu z interesariuszami organizacji gospodarczej a społeczna odpowiedzialność*, „Nauki o Finansach”, Vol. 3, No. 8.
- Karpoff J.M., Lee D.S., Martin G.S. (2008), *The cost to firms of cooking the books*, "Journal of Financial and Quantitative Analysis", Vol. 43, No. 3, DOI: 10.1017/S0022109000004221.
- Keightley E., Punathambekar A. (2012), *Tabloid journalism: the News of the World scandal and beyond*, "Media, Culture and Society", Vol. 34, No. 5, DOI: 10.1177/0163443712442705.
- Kuraszko I., Rok B. (2007), *Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna Teksty”, Warszawa.
- Lange D., Washburn N.T. (2012), *Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility*, "Academy of Management Review", Vol. 37 no. 2, DOI: 10.5465/amr.2010.0522.
- Laufer W. (2003), *Social Accountability and Corporate Greenwashing*, "Journal of Business Ethics", Vol. 43, No. 3, DOI: 10.1023/A:1022962719299.
- Lennox C., Pittman J. (2010), *Auditing the auditors: Evidence on the recent reforms to the external monitoring of audit firms*, "Journal of Accounting and Economics", Vol. 49, No. 1–2.
- Melis A. (2005), *Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?*, "Corporate Governance: An International Review", Vol. 13, No. 4.

- Margolis J., Elfenbien H. (2008), *Do well by doing good: Don't count on it*, "Harvard Business Review", Vol. 86, No. 1.
- Putrevu S., McGuire J., Siegel D., Smith D. (2012), *Corporate social responsibility, irresponsibility, and corruption*, "Journal of Business Research", Vol. 65, No. 11, DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.020.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pittman J., Fortin S. (2004), *Auditor choice and the cost of debt capital for newly public firms*, "Journal of Accounting and Economics", Vol. 37, No. 1, DOI: 10.1016/j.jacceco.2003.06.005.
- Sethi P. (1979), *Dimensions of Corporate Social Responsibility*, "Californian Management Review", Vol. 17, No. 3.
- Sikka P. (2009), *Financial crisis and the silence of the auditors*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 34, No. 6–7, DOI: 10.1016/j.aos.2009.01.004.
- Smith L.C., Smith M., Ashcroft P. (2010), *Analysis of Environmental and Economic Damages from British Petroleum's Deepwater Horizon Oil Spill*, Albany Law Review, Vol. 1, No. 1.
- Smith N.C. (2003), *Corporate social responsibility: whether or how?*, "California Management Review", Vol. 45.
- Tillmann W., Pelin B., Hall Z. (2008), *The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility*, "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 36, No. 2, DOI: 10.1108/09590550810853075.
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), *The Evolution of Corporate Social Performance Model*, "Academy of Management Review", Vol. 10, No. 4.

Małgorzata Kociszewska-Panaszek
Społeczna Akademia Nauk

Bezpieczeństwo ekologiczne w kontekście systemu zarządzania środowiskowego EMAS

Ecological Safety as a method to improve Environmental Management System (EMAS)

Abstract: Ecological safety is a priority in an attempt to fulfill both the requirements of a country's ecological policy and the strategy of balanced economic development. It may contribute to the modernization of environmental protection. One of the ways necessary to meet these demands is the implementation of Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), which takes place at the level of enterprise. The basic requirement of Environmental Management System is to systematically reduce negative impact on environment. It could be achieved by integrating the process of decision taking concerning environmental protection and the general management system in a company. The system helps to manage the dangers environment is exposed to, minimize its harmful effect, reduce costs, enhance its competitiveness. Through implementing and adhering to the environmental management system, the positive public image of the company is built in the eyes of the customers, national institutions and other market members. Today future-oriented companies should opt for modern management methods based on quality and environmental criteria. In the light of all the changes in legal regulations concerning environmental protection such an efficiently-working environmental management system based on ISO 14001 standards provides solid basis to be registered in Eco-Management and Audits Schemes – EMAS. The implementation, as well as the improvement of the environmental management system, may help to prevent ecological dangers and thus contribute to the increase of ecological safety.

Key-words: ecological safety, environmental management, environmental audits, ISO 14001 standards, Deming cycle, competition advantage, policy of quality and environment.

Wstęp

Bezpieczeństwo ekologiczne jest priorytetem w realizacji założeń polityki ekologicznej państwa, jak również strategii trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Może przyczyniać się to do zintensyfikowania i unowocześnienia infrastruktury ochrony środowiska naturalnego. Jednym z kierunków niezbędnych do realizacji tych wymagań stało się wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS (SZŚ). Ma ono miejsce na poziomie przedsiębiorstw. Działalność większości z nich zmierza do uzyskania certyfikatu na jego zgodność z wymaganiami normy ISO serii 14001. Wprowadzenie i udoskonalanie systemu zarządzania środowiskowego może mieć istotny wpływ na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom ekologicznym, a tym samym przyczyniać się do wzrostu bezpieczeństwa ekologicznego.

Przedsiębiorstwa, które nie są w stanie okazać uzyskanego certyfikatu, mogą borykać się z coraz trudniejszym zdobyciem klientów na jednolitym rynku europejskim. Także krajowi kontrahenci coraz częściej wymagają od swoich partnerów posiadania certyfikatów na zgodność z normami ISO serii 14001, bowiem ich posiadanie zwiększa zaufanie do działalności danej firmy oraz stanowi gwarancję o jej rzetelności, niezawodności i nowoczesności. Te rozważania stały się punktem wyjściowym do oceny roli SZŚ w świetle wymogów bezpieczeństwa ekologicznego we współczesnej gospodarce.

Niniejszy artykuł jest próbą określenia roli systemu zarządzania środowiskowego we współczesnej gospodarce, ze szczególnym uwzględnieniem jego wpływu na bezpieczeństwo ekologiczne. W artykule zaprezentowana zostanie istota tego systemu, dokonana zostanie również analiza korzyści i kosztów płynących z wdrożenia i funkcjonowania systemu EMAS w przedsiębiorstwie. Ponadto autorka zwróci uwagę na elementy doskonalenia SZŚ.

2. Ujęcie teoretyczne systemu EMAS

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowywania, wdrażania i realizacji polityki i celów środowiskowych jednostki organizacyjnej [Poskrobko 1999, s. 65]. Cechą charakterystyczną tego rodzaju zarządzania jest jego zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno na płaszczyźnie ogólnej polityki firmy, praktyk, procedur, procesów, jak i środków. Pojęcie zarządzanie środowiskiem oznacza również zarządzanie użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska naturalnego. Natomiast, jeśli ten rodzaj zarządzania zostanie zintegrowany z ogólnym systemem zarządzania w przedsiębiorstwie, wówczas można go określić mianem zarządzania środowiskowego [Poskrobko 1998, s. 10]. Zarządzanie środowiskowe jest również określane jako zasób wiedzy,

umiejętności i technik zarządzania przedsiębiorstwem, który zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji dóbr i usług oraz minimalne obciążenie środowiska przyrodniczego [Burchard-Dziubińska 2000, s. 34]. Według innej definicji zarządzanie środowiskowe to takie działania przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na środowisko. Ma to na celu stworzenie warunków do takiego funkcjonowania przedsiębiorstwa, by mogło w systematyczny i uporządkowany sposób zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko naturalne, w jakim funkcjonuje [Grudowski 2003, s. 99].

Szczególną rolę we wdrażaniu i propagowaniu idei zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie odegrała Międzynarodowa Izba Handlowa. Opracowana przez Radę Biznesu tej Izby, „Karta Biznesu na rzecz Ekorozwoju” stanowiła podstawę do opracowanych później sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego. Jak również, rosnące w kręgach przedsiębiorców zapotrzebowanie na systemy zarządzania środowiskowego oraz sukces normy zarządzania jakością ISO 9000, skłoniły Międzynarodową Organizację Standaryzacji do stworzenia uniwersalnego modelu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, któremu nadano numer norm serii 14000.

Opracowane później, na podstawie „Karty Biznesu na rzecz Ekorozwoju”, dokumenty dotyczące zarządzania środowiskowego mają charakter norm, regulacji prawnych, których wdrożenie jest dobrowolne. Należą do nich:

- Norma Brytyjska BS 7750 dotycząca systemów zarządzania ekologicznego (od kwietnia 1997 r. norma BS 7750 została zastąpiona Międzynarodową Normą ISO 14000);
- Regulacja UE 1836/93 dotycząca „Zarządzania środowiskowego i systemu audytów” zatwierdzona przez Radę w 1993 r. – EMAS;
- Międzynarodowa Norma ISO 14000 obowiązująca od września 1996 r.

Tabela 1. Normy ISO serii 14000

| | |
|-----------------------------------|--|
| ISO 14001 – ISO 14004 | System zarządzania środowiskiem |
| ISO 14010 – ISO 14013 – ISO 14015 | Audyty ekologiczne |
| ISO 14020 – ISO 14024 | Ekoetykietowanie |
| ISO 14031 | Ocena efektów zarządzania środowiskiem |
| ISO 14040 – ISO 14043 | Analiza cyklu życia produktu - LCA |
| ISO 14050 | Słownictwo i definicje |
| ISO 14060 | Aspekty ekologiczne w normalizacji produktów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Czaja (red.), *Ekologiczne zarządzanie firmą. Wybrane elementy* [w:] *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 63.

Celem tych norm jest ułatwienie rozwiązywania problemów środowiskowych związanych z bezpieczeństwem ekologicznym. Normy te mogą być stosowane w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, rodzaj czy metody stosowanych rozwiązań. We współczesnej gospodarce interesującą kwestią staje się określenie uwarunkowań, którymi kierują się przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego [Wenk 2005, ss. 212–213].

Normy ISO serii 14000 mogą być wdrażane z różnych przyczyn. Przedsiębiorstwa starają się dostosować do obowiązujących norm ochrony środowiska, chcą ograniczyć obciążenia wynikające z opłat ekologicznych, a także, a może przede wszystkim, kreują swój ekologiczny image – zgodny z wymogami ochrony środowiska. W tym aspekcie sukces ekologiczny ściśle wiąże się z sukcesem rynkowym. Przedsiębiorstwa pragną zyskać w oczach coraz bardziej wymagającego społeczeństwa i klientów, opinię firmy dbającej o środowisko. Można zauważyć także wzrost zainteresowania przedsiębiorstw realizacją przeglądów i audytów środowiskowych, mających na celu określenie stopnia oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa poszukują również możliwości ograniczenia ryzyka odpowiedzialności cywilnej i karnej za szkodliwe oddziaływanie na środowisko, tym samym przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa ekologicznego. Kolejnymi motywami w podjęciu decyzji o wdrożeniu SZŚ w przedsiębiorstwach są między innymi wymagania klientów zagranicznych, rosnące wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska i gospodarki odpadami, strategia korporacji, w skład której wchodzi przedsiębiorstwo oraz proekologiczna świadomość klientów na rynku krajowym [Grudowski, Pochyluk, Szymański 2001].

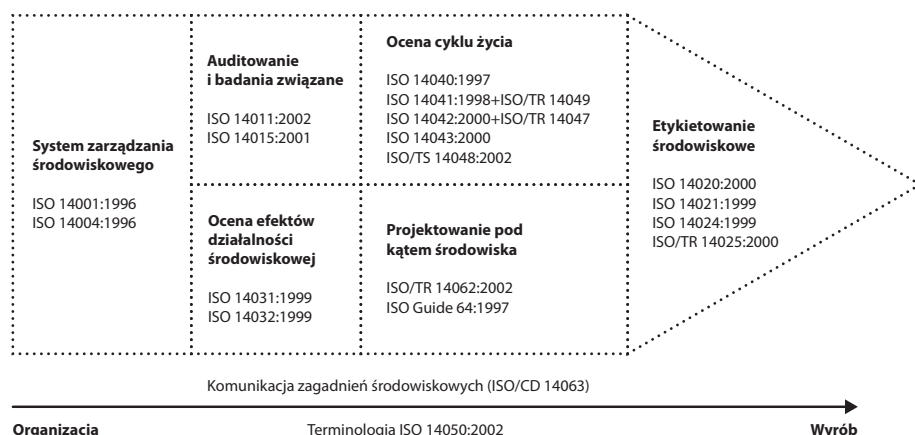
Udoskonalanie systemu EMAS ważnym elementem bezpieczeństwa ekologicznego

System zarządzania środowiskowego to część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrożenia, zrealizowania, przeglądu i utrzymania polityki środowiskowej [Norma PRPN-ISO 14004, 1997].

Do elementów podlegających doskonaleniu w ramach EMAS należą między innymi polityka środowiskowa, procesy realizowane w organizacji, budowanie świadomości proekologicznej kadry oraz podwykonawców i dostawców, sytuacje niebezpieczne i awarie, audyty wewnętrzne i zewnętrzne, przegląd zarządzania oraz monitorowanie systemu zarządzania i ocena zgodności [por. Piper, Ryding, Henricson 2004; Whitelaw 2004; Martin 1998]. Audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania są najistotniejszymi z nich.

Przedsiębiorstwo powinno skupić się na opracowaniu skutecznych ekologicznie i efektywnych ekonomicznie metod prowadzenia tych czynności. Powyższe elementy będą tylko wówczas skuteczne, gdy przedsiębiorstwo zastosuje czterofazowe podejście Deminga: Planuj – Wdrażaj – Sprawdzaj – Działaj. W ramach tych działań powinny zostać określone dokładne terminy i zakres odpowiedzialności. Zadanie powinno być sformułowane precyzyjnie, dając jednak pewne pole manewru wykonawcy. Zachowane jednak przy tym powinny być ustalone wcześniej priorytety polityki środowiskowej firmy. Istotne jest, aby pracownicy odpowiedzialni na każdym szczeblu zarządzania za wykonanie wcześniej wymienionych działań, mieli właściwe kwalifikacje oraz zapewnione środki niezbędne do realizacji danego planu.

Schemat 1. Doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego



Źródło: J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 238.

Struktura wymagań systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 dotyczy:

- Wymagań ogólnych – organizacja musi ustanowić i utrzymać system zarządzania środowiskowego. Wymagania opisane są w normie ISO 14001, a podstawowe zasady w normie ISO 14004.
- Polityki środowiskowej – ustanawia ona ogólne cele kierunkowe i ustala zasady działania organizacji. Wprowadza cel, uwzględniając szczeble odpowiedzialności środowiskowej i efekty działalności wymagane od organizacji, w odniesieniu do których oceniane będą wszystkie następne działania. Polityka środowiskowa ma zawierać zobowiązanie przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia oraz zapobiegania zanieczyszczeniom oraz

do spełnienia odpowiednich wymagań wynikających z ustawodawstwa i przepisów prawnych dotyczących środowiska, ma stanowić ramy do ustalenia i przeglądów celów oraz zadań środowiskowych, ma być publicznie dostępna oraz powinna być udokumentowana, wdrożona i utrzymywana oraz zakomunikowana wszystkim zatrudnionym.

- Planowania – jest to nieustanny proces, określający wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko. Może obejmować również identyfikację potencjalnej sugestii przepisów, regulacji prawnych i oddziaływań gospodarczych na organizację oraz oszacowanie ich oddziaływania na bezpieczeństwo oraz ocenę ryzyka środowiskowego. Części składowe tego punktu to: aspekty środowiskowe; wymagania prawne i inne; cele i zadania; program zarządzania środowiskiem.
- Wdrożenia i funkcjonowania – w ramach normy ISO 14001 zaleca się, aby w celu efektywnego wdrożenia, organizacja rozwijała możliwości i mechanizmy wspomagające, potrzebne do zrealizowania polityki, celów i zadań środowiskowych. Elementami tego punktu są: struktura i odpowiedzialność; szkolenie, świadomość i kompetencje; komunikacja; dokumentowanie systemu; sterowanie dokumentacją; sterowanie operacyjne; gotowość i reakcje na sytuacje krytyczne¹⁵.
- Kontroli i działań korygujących – czyli monitorowania i pomiarów, niezgodności i akcji korygująco-zapobiegawczych, zapisów oraz audytu systemu zarządzania środowiskowego.
- Przeglądów dokonywanych przez kierownictwo – przegląd taki powinien obejmować ewentualną potrzebę zmian polityki, celów i innych elementów systemu w świetle wyników audytów, zmieniających się okoliczności i zobowiązania do ciągłego doskonalenia.

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego i uzyskanie certyfikatu na jego zgodność z wymaganiami normy ISO 14001 stało się ważnym elementem działalności przedsiębiorstw. Certyfikat świadczy o poprawnym funkcjonowaniu systemu zarządzania środowiskowego i dodatkowo o uzasadnionym przekonaniu jednostki certyfikującej o działaniu certyfikowanego przedsiębiorstwa w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa środowiskowego [Szymański, Pochyluk 2001, s. 48]. Zobowiązuje on organizację do utrzymywania zgodności z prawem, osiągania ciągłej poprawy wyników na rzecz ochrony środowiska oraz zapobiegania zanieczyszczeniom.

Wdrażanie i funkcjonowanie SZŚ – korzyści i koszty

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa inwestują w zapobieganie zanieczyszczeniom, przede wszystkim dlatego, że zmuszają je do tego obowiązujące

¹⁵ Szerzej na ten temat: ISO 14001, pkt 4.4

przepisy prawne lub poprawia to ich wizerunek. Jednak decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego powinna opierać się w głównej mierze na odpowiedniej analizie ekonomicznej. Analiza kosztów i korzyści stanowi istotny element przy ocenie opłacalności inwestycji. Przedsiębiorstwo powinno zatem zidentyfikować wszystkie koszty i korzyści związane z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego, przypisać temu wartość pieniężną, jak również ująć uzyskane wartości w prowadzonej przez siebie rachunkowości.

Z istniejącym systemem zarządzania środowiskowego wiąże się wiele korzyści. Zazwyczaj przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści odnoszące się do organizacji, profity dla pracowników, jak i dla całego społeczeństwa. W literaturze przedmiotu funkcjonują również podziały na korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Korzyści wewnętrzne bezpośrednio związane są z funkcjonującym systemem zarządzania środowiskowego, natomiast korzyści zewnętrzne wpływają na otoczenie przedsiębiorstwa.

Korzyści dla przedsiębiorstwa [por. Ejdys 1998]:

1. Ekonomiczne – można określić w wartościach pieniężnych:

- Korzyści bezpośrednie (zmniejszające koszty działalności):
 - związane z odzyskaniem surowców wtórnych, z zagospodarowaniem odpadów, zwiększeniem efektywności wykorzystywanej infrastruktury itp.,
 - oszczędności związane z redukcją zużycia energii, surowców i materiałów stosowanych w procesach produkcyjnych – projektowanie wyrobów i usług w sposób pozwalający ograniczyć zużycie zasobów naturalnych bez pogorszenia jakości,
 - zmniejszenie wytworzonych zanieczyszczeń,
 - korzyści z tytułu zmniejszonych opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska,
 - eliminacja kar za zanieczyszczenie środowiska,
 - podniesienie zyskowności.
- Korzyści pośrednie:
 - związane ze zwiększeniem bezpieczeństwa na stanowiskach pracy, co wpływa na zmniejszenie liczby wypadków w przedsiębiorstwie, poprawę niezawodności funkcjonujących systemów, a w szczególności redukcję kosztów napraw, zmniejszenie liczby wypłacanych odszkodowań społecznych itp.,
 - związane ze zmniejszeniem składek ubezpieczeniowych, będące wynikiem lepszego zabezpieczenia przedsiębiorstwa, wyższej ekologizacji,
 - wynikające z możliwości uzyskania dogodnych kredytów bankowych na inwestycje proekologiczne; instytucje finansowe opierają swoje decyzje na

ocenie ryzyka. Dlatego też systemowe podejście do problemu minimalizacji potencjalnych zagrożeń stawia przedsiębiorstwa w korzystnej sytuacji wobec tych instytucji,

- ułatwiony dostęp do funduszy ekologicznych,
- uporządkowanie zarządzania w dziedzinie ochrony środowiska,
- łatwiejsze wykrywanie i usuwanie wszelkich niezgodności.

2. Korzyści nieekonomiczne – wycena jest skomplikowana lub nawet niemożliwa. Należą do nich:

- spełnienie oczekiwań klientów, co do kupowanych towarów, wzrost zaufania u klientów, polepszenie pozycji na rynku oraz wzrost udziału na rynku,
- polepszenie wiarygodności konkurencyjnej na rynkach wewnętrznych,
- zapewnienie zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi (unikanie płacenia kar pieniężnych oraz niekorzystnego wizerunku związanego z łamaniem przepisów ochrony środowiska),
- ciągłe doskonalenie we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa,
- motywacja dostawców i kontrahentów do wprowadzania systemu i regulacji zasady «ciągłego doskonalenia»,
- poprawa stosunków ze społeczeństwem, organizacjami proekologicznymi, organami nadzoru i kontroli¹⁶,
- szybsze i sprawniejsze uzyskiwanie pozwoleń, decyzji w sprawie działalności przedsiębiorstwa,
- wzrost samokontroli i odpowiedzialności,
- wyważenie oraz zintegrowanie interesów ekonomicznych i związanych ze środowiskiem [szerzej: Repetski 1998, s. 35].
- Korzyści dla pracowników:
 - poprawa warunków pracy, wzrost bezpieczeństwa pracy,
 - satysfakcja z wykonywanej pracy,
 - wzrost odpowiedzialności za wykonywaną pracę, będący wynikiem podziału obowiązków i przypisania odpowiedzialności na każdym stanowisku pracy,
 - możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, ciągłego doskonalenia umiejętności,
 - zaangażowanie w proces wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zapewni poczucie przydatności, spójności z organizacją,
 - uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji wpłynie na podniesienie jakości i wydajności pracy,

¹⁶ Z badań przeprowadzonych w krajach Europy Zachodniej i USA wynika, że rzetelny plan działań na rzecz ochrony środowiska pozwala na uruchomienie procesu zmiany roli władz z inspektorów egzekwujących wymagania prawne w publicznych konsultantów.

- świadomość osiągnięcia w przyszłości korzyści finansowych, będących wynikiem redukcji kosztów wytwarzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- Korzyści dla społeczeństwa:
 - poprawa stanu środowiska naturalnego,
 - poczucie większego bezpieczeństwa, zmniejszonego ryzyka środowiskowego w razie wystąpienia sytuacji awaryjnych, które mogłyby mieć negatywny wpływ na środowisko,
 - usprawnienie procesu wydawania decyzji, pozwoleń na prowadzenie działalności,
 - współpraca z organami kontroli środowiska,
 - możliwość stworzenia dodatkowych miejsc pracy w związku z wdrażaniem i utrzymaniem systemu zarządzania środowiskowego,
 - spełnienie oczekiwań klientów,
 - polepszenie relacji ze społeczeństwem [Bernaciak, Gaczek 2002, s. 333].

Dla przedsiębiorstw szczególnie istotne są możliwe do osiągnięcia korzyści finansowe, rozumiane jako „uniknięte koszty”. Mogą one prowadzić do poprawy wskaźników zyskowności firmy pod warunkiem, że są uwzględnione w prowadzonej przez przedsiębiorstwo rachunkowości. Również potencjalne zmniejszenie opłat i kar ekologicznych – podstawowych instrumentów ekonomicznych w ochronie środowiska, odszkodowań, kosztów napraw może wpłynąć na wzrost zyskowności działań przedsiębiorstwa. Wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego może także przynieść korzyści z tytułu poprawy wizerunku firmy na rynku czy poprawy stanu zdrowotnego i bezpieczeństwa pracowników.

Z drugiej strony wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego powoduje powstawanie określonych kosztów, które nie występują przy podejmowaniu pojedynczych decyzji. Najczęściej spotykanym w literaturze przedmiotu podziałem kosztów wdrażania systemów zarządzania środowiskowego są koszty bezpośrednie i pośrednie.

Koszty bezpośrednie:

- koszty opracowania dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego,
- koszty związane z zatrudnieniem pełnomocnika,
- koszty przeprowadzenia wstępnego przeglądu,
- koszty szkoleń, np. szkolenia dla audytorów wewnętrznych, szkolenia wstępne,
- koszty uzyskania certyfikatu,
- koszty audytów wewnętrznych i zewnętrznych.

Koszty pośrednie:

- nakłady proekologiczne,
- koszty związane ze zmianą organizacji firmy,
- koszty dokonania zmian konstrukcyjnych lub technologicznych na rzecz ograniczenia szkodliwego oddziaływania na środowisko,
- koszty eksploatacji zainstalowanych urządzeń,
- nakłady na modernizację i inwestycje,
- wydzielenie spółki z organizacji [szerzej: Matuszak-Flejszman 2000].

Koszty bezpośrednie i pośrednie powinny być brane pod uwagę przy rachunku ekonomiczno-ekologicznym, obok kosztów inwestycyjnych, monitoringu i kontroli oraz kosztów bieżących. Prowadzony rachunek ekonomiczny działań proekologicznych może oznaczać dla organizacji konieczność dokonania wyboru takiego rozwiązania, które – przy mniejszej ekonomicznej efektywności – oznaczałoby w praktyce mniejsze straty ekologiczne oraz mniejszą degradację środowiska naturalnego. Przyczyniałoby się to z kolei do zwiększenia wartości reputacji, a tym samym ogólnej wartości przedsiębiorstwa. Są to działania długookresowe, kiedy to cele ekologiczne, ekonomiczne i społeczne współdziałają ze sobą, a trudności stwarza zapewnienie równowagi między dążeniem do osiągnięcia zysku a społeczną odpowiedzialnością za skutki prowadzonej szkodliwej działalności. Działania te pociągają za sobą podejmowanie działań proekologicznych, które zmniejszają rentowność prowadzonej w organizacji działalności.

Ochrona środowiska stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, które stają wobec konieczności równoważenia ekspansji ekonomicznej i działań zmierzających do zwiększenia bezpieczeństwa ekologicznego. Opracowanie odpowiednich procedur i wprowadzenie w przedsiębiorstwach systemu zarządzania środowiskowego stwarza podstawy do rzeczywistego włączenia celów ekologicznych do struktury celów i zadań realizowanych przez przedsiębiorstwa.

Systemy zarządzania środowiskiem łączą efekty ekonomiczne przedsiębiorstw z poprawą stanu środowiska w firmie i jej otoczeniu. Wprowadzanie normy zarządzania środowiskiem jest wymuszane przez konkurencję, przepisy i rosnącą świadomość ekologiczną. Certyfikaty są stosowane na zasadzie dobrowolności, ale jednocześnie stają się warunkiem istnienia przedsiębiorstwa z uwagi na rosnącą konkurencję na rynkach międzynarodowych.

Wdrożony system zarządzania środowiskowego oraz posiadany certyfikat ISO 14001 udowadnia, że aspekty środowiskowe firmy są pod stałą kontrolą, racjonalnie korzysta ona z zasobów naturalnych i redukuje niekorzystne od-

działywania na środowisko naturalne, co jest niezbędne dla poprawy bezpieczeństwa ekologicznego.

Etapy wdrażania norm w polskich przedsiębiorstwach są dość skomplikowane, niejednokrotnie potrzeba nawet roku bądź kilku lat, by dostosować odpowiednio systemy danej firmy do przedłożonych wymagań. Wówczas dane przedsiębiorstwo skupia się w pierwszej kolejności na zbadaniu i opisanu wszystkich procesów zachodzących wewnątrz firmy. Następnie przeprowadza audyty wewnętrzne, wraz z wyciąganiem wniosków i kontroluje procesy poprzez przeglądy okresowe, które mają na celu wyeliminowanie niekorzystnych zjawisk zachodzących w danej firmie. Jeśli wszystkie zakładane normy zostają spełnione, wówczas przeprowadza się audyt, mający na celu wydanie niezbędnych oświadczeń, sprawdzenie zgodności i dopuszczenie do uzyskania certyfikatu. Korzyści z wdrażania systemów zarządzania według norm ISO posiadają nie tylko aspekt ekonomiczny, który korzystnie wpływa na zminimalizowanie kosztów prowadzenia i zarządzania działalnością, ale również prawny i marketingowy. Firma ma szansę stać się dominującą na rynku, lepiej postrzeganą przez konsumentów – przedsiębiorstwem zdolnym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danej branży.

Bibliografia

- Bendkowski J., Bendkowski J. (2008), *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Bernaciak A., Gaczek W.M. (2002), *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Burchard-Dziubińska M. (2000), *Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym* [w:] *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, red. S. Czaja, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Czaja S. (red.) (2000), *Ekologiczne zarządzanie firmą. Wybrane elementy* [w:] *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Ejdys J. (1998), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie – koszty i korzyści. Sterowanie ekorozwojem*, t. 2, wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Grudowski P. (2003), *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, wyd. AJG, Bydgoszcz.
- Grudowski P., Pochyluk R., Szymański J. (2001), *Metodyka wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Integracja systemów zarządzania środowiskowego wg norm ISO serii 14000 oraz wytycznych EMAS i systemu zarządzania jakością wg norm serii 9000*. Sprawozdanie końcowe z projektu badawczego KBN nr: 1 H02D 031 14, Gdańsk.

ISO 14001, pkt 4.4 .

Martin R. (1998), *ISO 14001 Guidance Manual*, NCEDR, University of Tennessee, Knoxville.

Matuszak-Flejszman A. (2000), *System zarządzania środowiskowego – aktualna sytuacja w Polsce*, „Problemy Ocen Środowiskowych”, nr 1(8).

Norma PRPN-ISO 14004, 1997.

Piper L., Ryding S.O., Henricson C. (2004), *Continual improvement with ISO 14001*, IOS Press.

Poskrobko B. (1999), *System zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1–2, s. 65.

Poskrobko B. (1998), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa, s. 10.

Repetski A. (1998), *Doświadczenia z wdrażania SZŚ*, „Problemy Ocen Środowiskowych”, nr 2–3(2), s. 35.

Szymański J., Pochyluk R. (2001), *Jaka jest skuteczność Systemów Zarządzania Środowiskowego*, „Problemy Ocen Środowiskowych”, nr 2(13), s. 48.

Wenk M.S. (2005), *The European Unions Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*, Springer, Dordrecht.

Whitelaw K. (2004), *ISO 14001 Environmental System Handbook*, Second edition, Elsevier.

Ewa Grandys

Spółeczna Akademia Nauk

Andrzej Grandys

Politechnika Łódzka

Segmentacja rynku odzieżowego

Segmentation of the clothing market

Abstract: Today's clothing market is heterogonous. The criteria for its segmentation have been created after many years of observation. According to the criteria, the market can be divided into haute couture, prêt-à-porter (clothing made in small and large batches) and mass clothing. The article characterizes each segment and presents its characteristics with respect to the global and domestic market. The proposed segmentation does not exclude the possibility of creating groups of niche clothing (such as these addressed in the article), because demand for clothing is dynamically expanding despite economic crisis. Domestic producers of clothing take advantage of this positive trend.

Key-words: market segmentation, market niches, clothing market.

Wprowadzenie

Wartość rynku odzieżowego na całym świecie oceniana jest na 500 mld euro, czyli wzrosła dwukrotnie od początku lat 80. ubiegłego wieku. Brytyjski Fashion Council poinformował, że tamtejszy przemysł odzieżowy wytwarza rocznie produkty za 20,9 mld £, z tego około 6,6 mld £ wynoszą przychody luksusowych marek. Branża odzieżowa wnosi do produktu krajowego brutto Wielkiej Brytanii dwa razy więcej niż np. produkcja aut i przemysł chemiczny

(po ok. 10 mld £ rocznie) i niewiele mniej niż telekomunikacja (28,7 mld £) czy rynek nieruchomości (26,4 mld £) [Rabij, 2011]. Moda jest także jednym z fundamentów włoskiej gospodarki. Eksport ubrań, butów, biżuterii i tkanin to ponad 20% wartości całego eksportu Włoch, a obroty tego rynku wynoszą 70 mld € rocznie. Analiza obrotów największych firm tej branży pozwala stwierdzić, że dorównują one gigantom IT. Koncern LVMH – właściciel najbardziej luksusowych marek odzieżowych i jubilerskich świata, w tym Fendi, Kenzo i Louis Vitton – uzyskał w 2010 r. przychody w wysokości 20 mld € oraz 3,3 mld € zysku. Amerykański koncern GAP osiągnął w tym czasie przychody 15 mld \$ oraz 1,2 mld \$ zysku. Hiszpańska grupa Inditex (właściciel m.in. marki Zara) zamknęła ten sam rok wynikiem 11,1 mln € przychodu i 1,3 mld € zysku [Rabij 2011]. Dla porównania, wartość polskiego rynku odzieży w 2011 r. wynosiła 8 mld zł¹⁷, z czego największy polski producent odzieży i wyrobów komplementarnych – firma LPP z Gdańska (właściciel marek Reserved, Cropp, Mohito, House i in.) – uzyskała 2,5 mld zł przychodów ze sprzedaży, a jej wynik netto wynosił 270 mln zł [Grandys, Grandys 2013]. Wysokie wyniki działalności gospodarczej można uzyskać wyłącznie poprzez eksport produktów na rynki międzynarodowe. Wymaga to pewnych zasobów wiedzy z zakresu negocjacji międzykulturowych [Chmielecki 2012] oraz stosowania wyrafinowanych koncepcji handlowych, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na tych rynkach [Seliga 2012].

Produkt odzieżowy jest szczególnym towarem na rynku konsumenckim. Należy do tak zwanych artykułów mody¹⁸. F. Bouchner używa rozłącznie dwóch określeń [Bouchner 2004]:

- **odzież** podlegająca uwarunkowaniom natury materialnej (z jednej strony klimat i zdrowie, a z drugiej produkcja tekstylna),
- **ubiór** wiąże się z uwarunkowaniami natury mentalnej (wierzenia religijne, magia, estetyka, pozycja społeczna, różnice rasowe).

Uwarunkowania materialne i mentalne powodują, że omawiany rodzaj produktu nabywany jest nie tylko z uwagi na jego cechy fizyczne, lecz także z powodów o znaczeniu symbolicznym [Ponsonby, Boyle 2004]. To, co mamy na sobie, podkreśla bowiem godność urzędów, majestat władzy, szlachectwo urodzenia, głębię wiedzy, powagę prawa, uduchowienie sztuki, metafizykę kapłaństwa i chwałę oręża [Mrozek 1998]. Można stwierdzić, że wybór m.in. produktu odzieżowego jest jednym ze sposobów prowadzących do realizacji potrzeby społecznej – dążenia do wysokiego statusu i dominacji. Jest więc mia-

¹⁷ Obliczenia własne w oparciu o *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2012*, Wydawnictwo GUS, Warszawa 2012.

¹⁸ Moda to przejściowy, szybko zmieniający się w czasie sposób ubierania..., który jest wyrazem czasów, istniejących gustów i – podobnie jak pogoda – podlega stałym zmianom [Kinzer 1995]; źródłosłów słowa moda to ang. *moderns* – nowocześni [Kopaliński 2007].

rażącej prestiżu społecznego [Sułkowski 2010]. Prestiż ten podkreśla wysoka jakość odzieży i wzornictwo uwzględniające obowiązujący kanon mody oraz skorelowana z tym cena produktu.

Do 1939 r. odzież wykonywana była przez krawców na zamówienia indywidualne. Było to źródłem wysokich kosztów i przyczyną długich okresów eksploatacji. Przemysł odzieżowy zaczął kształtować się w latach 1939–1945 [Bouchner 2004]. Standaryzacja i masowość produkcji pozwoliły bowiem na obniżenie kosztów wytwarzania i cen odzieży, co było konieczne, bowiem zniszczenia wojenne spowodowały znaczne zubożenie społeczeństwa. Krawiectwo miarowe funkcjonowało jednak nadal w dwóch postaciach:

- artystyczne kreacje projektowane przez wybitnych projektantów, które miały zapewniać niepowtarzalność ich użytkownikom,
- rzemiosło krawieckie, które na rynku nienasyconym było uzupełnieniem oferty przemysłu odzieżowego w okresie jego rozwoju.

Dlatego kilkadziesiąt lat po II wojnie światowej, obok domów mody wielkich kreatorów istniały małe zakłady krawieckie, pracujące w oparciu o przymiarki i szycie na miejscu, a wzornictwo było wypadkową poczucia estetyki krawcy i klienta.

Podział rynku odzieżowego

Obserwacje rynku odzieżowego pozwoliły stwierdzić, że nie jest on jednorodny. To zróżnicowanie umożliwiło jego podział na kilka segmentów, co miało na celu wydzielenie jednorodnych grup klientów oraz zdefiniowanie ich potrzeb tak, aby oferowany produkt mógł jak najlepiej spełniać te oczekiwania. Spełnianie potrzeb klientów, a w dalszej kolejności dostarczenie im określonej satysfakcji, to podstawa funkcjonowania przedsiębiorcy [Świerszcz 2013]. Podstawą segmentacji rynku odzieżowego były cena produktu oraz liczba wyprodukowanych identycznych wyrobów [Grandys, Grandys 2009]. Kryteria te umożliwiają realizację potrzeby podkreślenia wystrojem swojej niepowtarzalności i zajmowanej w hierarchii społecznej pozycji. Stąd główne segmenty rynku odzieżowego to¹⁹:

- haute couture (moda wysoka),
- prêt-à-porter (gotowe do noszenia),
- odzież masowa.

Proponujemy odmienne przyporządkowanie nazewnictwa, cytowanego za F.Bouchner'em. Określenie „ubiór” zostało przyporządkowane segmentowi **haute couture**. W skali świata (według nieoficjalnych danych, bowiem są one poufne) składa się on z kilkuset kobiet i porównywalnej grupy mężczyzn o naj-

¹⁹ Nazwy francuskie nie mają odpowiednika w języku polskim.

wyższym poziomie konsumpcji. Ich pozycja społeczna obliguje do zamawiania indywidualnie projektowanych ubiorów u najlepszych kreatorów na świecie, a poziom zamożności pozwala na finansowanie tych zakupów. Dla przykładu, bluzka zaprojektowana przez wybitnego projektanta i wykonana na miarę w jednym egzemplarzu kosztuje około 10 tys. \$. Ubiory te są traktowane jak dzieła sztuki, które po krótkim okresie eksploatacji prezentowane są często na ekspozycjach muzealnych. Autorami tych dzieł są tacy projektanci, jak np. K. Lagerfeld, J. Gaultier, Ch. Lacroix, J. Galliano i inni. Wielkich „krawców” nazwano strażnikami konwencji [Mrożek 1998], czyli twórcami umownych norm w zakresie stylizacji sylwetki człowieka. Segment rynku odzieży luksusowej ciągle rośnie, np. Dior zwiększył swoje przychody ze sprzedaży od połowy lat 90. ubiegłego wieku ze 100 mln € do ponad 800 mln € rocznie. Wartość ta nie dotyczy wyłącznie ubiorów w wykonaniu jednostkowym.

Istnieje także polski rynek haute couture. Przykładem najbardziej znanych projektantów są M. Zień, Paprocki & Brzozowski, M. Baczyńska, L. Kalita i M. Palma (tzw. Siostry Simple) i inni. Ubierają oni nie tylko krajowych celebrytów, lecz także polityków i ludzi biznesu. Ich kreacje kosztują po kilka tys. zł i są wykonane najwyżej w kilku egzemplarzach. Wartość polskiego segmentu rynku odzieży luksusowej nie jest duża. Ocenia się ją na 200–300 mln zł, gdy ogólna wartość sprzedaży odzieży w Polsce wynosiła 8 mld zł w 2011 r. Dla porównania Fashion Council ocenia segment haute couture rynku brytyjskiego na 6,6 mld funtów, co stanowi około 1/3 wartości rynku odzieży w tym kraju. Polskie środki masowego przekazu poświęcają modzie dużo miejsca, co powoduje, że segment haute couture rozwija się obecnie najbardziej dynamicznie.

Rozwój techniki i metod zarządzania produkcją spowodowały, że koszty wytwarzania znacznie się obniżyły. To przyczyniło się do pojawienia się na rynku odzieży produkowanej seryjnie, która zaspokajała potrzeby klientów po umiarkowanej cenie. Znana stylistka E. Kahn z domu mody Cacharel twierdzi, że tak utworzony segment odzieży ukształtował się w latach 60. ubiegłego wieku. Kolekcje projektowane do produkcji przemysłowej zostały nazwane **prêt-à-porter**. Ich twórcami są na ogół projektanci, którzy pracują zarówno na rzecz haute couture jak i prêt-à-porter. Segment rynku odzieży gotowej do noszenia można podzielić na odzież krótko- i długoseryjną.

Odzież krótkoseryjna jest oferowana w firmowych butikach²⁰ o wysokim standardzie obsługi. Jej marką są nazwiska projektantów. Stosowane materiały są zbliżone do stosowanych w segmencie haute couture. Dlatego ceny produktów są wysokie, czyli adresowane do zamożnych nabywców, którzy cenią modę i jej twórców, a eksponowanie ich miejsca w społeczeństwie powoduje potrzebę bycia modnym i eleganckim. Aby w tych warunkach nie narazić klientów

²⁰ Butik (*boutique*) to sklep z produktami w bardzo krótkich seriach [Kopaliński 2007].

na spotkanie w otoczeniu identycznych kreacji, do rozmieszczonych po całym świecie salonów firmowych wprowadza się po kilka egzemplarzy jednego modelu odzieży. Ich personel, znając lokalne powiązania towarzyskie, powinien przeciwdziałać powielaniu się identycznych wyrobów. Paradoksem jest, że w przypadku marek globalnych wielkość serii może wynosić nawet kilka tys. sztuk (!), które kierowane są do butików na całym świecie. W Polsce odzież krótkoseryjna była produkowana do lat 90. ubiegłego wieku w dwóch przedsiębiorstwach: Moda Polska, gdzie głównym projektantem był Jerzy Antkowiak oraz Dom Mody Telimena – główną projektantką była Anna Skórska. Firmy te oferowały odzież wysokiej jakości, ale nie sprostały walce konkurencyjnej na rynku. Obecnie krajowe marki oferujące odzież krótkoseryjną to np. Monnari, Max & Co., które szyją po 100-300 sztuk każdego modelu. Ceny tych produktów wahają się w przedziale od 150 do 500 €. Wysokie ceny wiążą się z wysokimi wymaganiami klienta i dlatego odzież krótkoseryjna musi być transportowana między producentem a odbiorcą na wieszakach, co wyklucza jej produkcję w Azji. Raporty firmy PMR²¹, która analizowała postawy konsumenckie, wskazują, że zaledwie dla 20% Polaków nadążanie za trendami mody jest obecnie ważne. Ten segment rynku odzieży będzie niewątpliwie rósł wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa. Wówczas, jak na rynkach krajów zachodnioeuropejskich, poddamy się dyktaturze mody, gdzie złamanie obowiązujących w danym momencie zasad jest nieakceptowane przez otoczenie. Zjawisko takie jest już obecnie obserwowane w grupie polskich klientów pomiędzy 16. a 30. rokiem życia. W szkołach panują ścisłe zasady dress code'u oraz hierarchie marek pożądanых i potępianych. Różnić się jest dobrze widziane pod warunkiem, że nie wyłamuje się z zasad panujących w grupie [Bojańczyk 2012].

Odzież długoseryjna jest oferowana klientom w firmowych sklepach sieciowych. Ich sprzedaż rośnie wraz ze wzrostem zarobków i rosnącej sile nabywczej konsumentów oraz spadkiem cen produktów. I tak brytyjski rynek odnotował spadek cen odzieży damskiej o 35% w ciągu ostatnich dziesięciu lat [Rybińska 2008]. Designerzy, którzy pracują na rzecz tego segmentu rynku, są zazwyczaj ananimowi, bowiem oferowana odzież jest oznaczana marką wykreowaną przez producenta, którą chroni system rejestracji. Producent może być właścicielem więcej niż jednej marki odzieży i zatrudniać wielu projektantów (jak wcześniej wspomniana firma LPP, zatrudniająca ich ok. 30). Wolumeny produkcji odzieży długoseryjnej wynoszą od 5 tys. do 15 tys. sztuk w jednym modelu, gdy kierowane są na rynek lokalny. Ceny dostosowane są do zamożności odbiorcy tej grupy produktów, czyli rozpoczynają się od ok.

²¹ PMR Research to firma doradcza zajmująca się badaniami rynku, a PMR Consulting świadczy profesjonalne usługi konsultingowe w krajach Europy Środkowej, Południowo-Wschodniej i WNP.

10 €. Europejskie marki na krajowym rynku reprezentują H&M i Zara, których sprzedaż w Polsce w 2011 r. wynosiła odpowiednio 1 mld zł i 0,5 mld zł. Polskie grupy kapitałowe o największej sprzedaży to: LPP – 2,5 mld zł, NG2 SA – 1 mld zł, Vistula Group SA – 0,4 mld zł [*Polskie przedsiębiorstwa. Lista 2000*, 2012]. Dla poprawy wizerunku, przedsiębiorstwa wytwarzające odzież długoseryjną korzystają niekiedy ze współpracy ze znanymi projektantami. W 2004 r. dla H&M projektował K. Lagerfeld, a dla LPP – M. Baczyńska oraz Paprocki & Brzozowski. Przygotowane przez nich kolekcje były sygnowane nazwiskiem projektanta oraz marką producenta. Wynik ekonomiczny sprzedaży tych kolekcji był wtórny do wymiaru marketingowego. Cechą odzieży długoseryjnej jest modne wzornictwo i konkurencyjna cena, stąd miejscem jej produkcji są kraje azjatyckie. Rozwojowi tego segmentu rynku sprzyja zmieniający się styl życia polskich konsumentów, którzy wiele czasu spędzają obecnie na zakupach w galeriach handlowych, gdzie lokowane są sklepy sieciowe.

Odzież masowa jest oferowana bez marki lub z marką niewykreowaną na rynku. Produkuje się ją w ilościach powyżej 15 tys. sztuk w modelu, w najbiedniejszych krajach Azji lub w tzw. „szarej strefie”. To pozwala na oferowanie jej w cenach atrakcyjnych dla najuboższych klientów hipermarketów i bazarów. Ocenia się, że w Wielkiej Brytanii ten segment rynku stanowi 8,9% [Rybińska 2008]. Jego potentatem jest firma Primark, która utrzymuje marże handlowe na bardzo niskim poziomie, a zyski są kreowane przez duże ilości sprzedaży. W Polsce odzież masowa nabywana jest przez co trzeciego konsumenta. Polak bowiem wydaje na zakupy odzieży średnio w roku około tysiąca złotych, czyli dwa razy mniej niż Węgrzy i mniej więcej tyle, ile kosztują dzinsy czy sweter znanej marki [Rabij 2011]. Jakość odzieży masowej jest na ogół niska. Często pierwsze zabiegi konserwacyjne powodują jej odbarwienia lub/i deformacje, a procedury reklamacyjne nie obowiązują przy sprzedaży bazarowej. W tym obszarze lokuje się również działalność niezgodną z prawem międzynarodowym, którą jest kopiowanie modeli znanych marek. Koszty walki z takim procederem są niewspółmierne do uzyskanych efektów i dlatego obserwujemy pewną pobłażliwość struktur państwowych w tym zakresie.

Tak ukształtowane trzy główne segmenty rynku nie ograniczają możliwości wydzielenia podgrup odzieży niszowej, takich jak:

- specjalistyczna odzież sportowa z dodatkowym podziałem na rodzaje uprawianego sportu, której nie należy mylić z długoseryjną lub masową odzieżą, funkcjonującą na rynku pod nazwą odzieży sportowej,
- mundury dla różnych formacji militarnych i paramilitarnych,
- odzież robocza, która chroni prywatną odzież pracowników podczas wykonywanej pracy,

- odzież ochronna, chroniąca życie i zdrowie jej użytkowników (hutnika, strażaka i in.),
- odzież służbowa dla pracowników, którzy przez bezpośredni kontakt z klientem mają wpływ na wizerunek firmy (w bankach, restauracjach, hotelach),
- odzież inteligentna, czyli posiadająca zdolność dokonywania oceny warunków otoczenia i reakcji na jego zmiany [Krucieńska 2007].

Szczegółowe omawianie funkcji i zakresu stosowania odzieży w poszczególnych podgrupach odzieży niszowej nie było przedmiotem niniejszego artykułu.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania rynku odzieżowego wykazały, że nie jest on jednorodny. To pozwoliło na jego podział, którego kryterium stanowiła ilość wyprodukowanych identycznych wyrobów w jednym modelu oraz cena produktu. Oba wymienione parametry ograniczały liczbę odbiorców produktu w poszczególnych segmentach rynku odzieżowego, którymi są:

- segment haute couture, oferujący ubiory luksusowe, projektowane na zamówienie przez światowych kreatorów mody i wytwarzane w pojedynczych egzemplarzach,
- segment prêt-à-porter w podziale na odzież krótkoseryjną (projektowana przez światowych kreatorów mody i produkowana po kilka tysięcy sztuk, gdy firma operuje na rynku globalnym lub kilkaset dla rynków lokalnych) i odzież długoseryjną (projektowana przez anonimowych, designer'ów i produkowaną po kilkanaście tysięcy sztuk w firmach operujących na rynku lokalnym, np. Europy Środkowej i Wschodniej; odzież ta jest oferowana pod marką wykreowaną przez producenta),
- segment odzieży masowej, wytwarzanej w dziesiątkach tysięcy sztuk w jednym modelu, bez marki lub z marką niewykreowaną.

Oprócz zaproponowanego podziału podstawowego, na rynku odzieżowym można wyróżnić wiele nisz rynkowych, z których główne to: specjalistyczna odzież sportowa, mundury, odzież robocza i ochronna, odzież służbowa, odzież inteligentna i inne, bowiem rynek odzieży dynamicznie się rozwija. Jego wartość na całym świecie oceniana jest na 500 mld euro, czyli wzrosła dwukrotnie od początku lat 80. ubiegłego wieku, pomimo globalnego kryzysu gospodarczego. Krajowi producenci odzieży również potrafili wykorzystać tę koniunkturę [Grandys, Grandys 2013].

Bibliografia

- Bojańczyk J. (2012), *Ocelot, kapelusik, skarpetki*, „Wysokie Obcasy”, nr 17(672).
- Bouchner F. (2004), *Historia mody*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa.
- Chmielecki M. (2012), *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 30.
- Grandys E., Grandys A. (2013), *The Polish market for seasonal products – the apparel segment*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe”, No. 6.
- Grandys E., Grandys A. (2009), *Krajowe marki odzieżowe na rynku konsumenckim*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Kinzer R. (1995), *Królowie mody*, Wydawnictwo Metrum, Warszawa.
- Kopaliński W. (2007), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, t. II, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.
- Krucińska I. (2007), *Diagnoza potencjału jednostek badawczo-rozwojowych i procesu komercjalizacji badań*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Mrozek S. (1998), *Krawiec* w „Dzieła zebrane”, t. X, Oficyna Literacka Nor Sur Blanc, Warszawa.
- Polskie przedsiębiorstwa. Lista 2000* (2012), dodatek „Rzeczpospolitej”, 24.10.2012.
- Ponsonby S., Boyle E. (2004), *The „Value of Marketing” and „The Marketing of Value” In Contemporary Times – A Literature Review and Research Agenda*, „Journal of marketing Management”, Vol. 20.
- Rabij M. (2011), *Kto nas ubiera*, www.newsweek.pl/wiadomości/biznes
- Rocznik Statystyczny Przemysłu 2012* (2012). Wydawnictwo GUS, Warszawa.
- Rybińska K. (2008), *Wielka Brytania: handel na chińską modłę*, „Moda Damska”, nr 4.
- Seliga R., *Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe UE we Wrocławiu, nr 260.
- Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa.
- Świerszcz K. (2013), *Innowacja wartości w kształtowaniu satysfakcji klienta podstawą przedsiębiorczości menedżera*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, zeszyt 3.

Joanna Borowska
Uniwersytet Jagielloński

Reakcje na potrzeby klientów jako przejaw dbania o jakość pracy i konkurencyjność na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli

The reactions on client's needs as an expression of care about work quality and competition (in Placówki Doskonalenia Nauczycieli).

Abstract: This paper shows how important and valuable is study and analysis clients' needs. These activities are an evidence of caring about a quality and competition in organizations. The author presents this topic in the case of Placówki Doskonalenia Nauczycieli and show what these institutions do to satisfy clients' wants and how they improve there activity. In addition the author show results of external evaluations, which were made in Placówki Doskonalenia Nauczycieli.

Key-words: client orientation, lifelong learning, needs analysis, quality, development, knowledge-driven economy.

W tekście ukazane zostało znaczenie badania i analizowania potrzeb klientów, jako czynnika świadczącego o dbaniu o jakość i konkurencyjność organizacji, na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli. Na wstępie przedstawiono realia, w których funkcjonują współczesne organizacje oraz poruszono zagadnienia, takie jak: gospodarka wiedzy, organizacja ucząca się, uczenie się przez całe życie, orientacja na klienta.

Celem pracy było przedstawienie informacji na temat badania potrzeb klientów, działań podejmowanych przez placówki doskonalenia nauczycieli w celu zaspokajania potrzeb klientów, a także stopnia zaspokajania potrzeb klientów – dostarczania im praktycznych umiejętności i przydatnej zawodowo wiedzy (na podstawie wyników uzyskanych w trakcie ewaluacji zewnętrznych, prowadzonych od 01.01.2009 do 10.05.2013 r.).

Sytuacja na światowym rynku

„Żyjemy w czasach burzliwych”, w czasach postępu i rewolucji, która dotyka każdego aspektu ludzkiego życia. Niewątpliwie XX wiek przyniósł szereg zasadniczych zmian w stosunku do minionych dziesięcioleci. Zmieniło się wszystko. Zmieniały się trendy, obyczaje, filozofia.

Istotą społeczeństwa XXI wieku stała się gospodarka, będąca efektem zmian społeczno-gospodarczych (wysoka technologia, rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowy styl życia i pracy itp.). Proces globalizacji doprowadził do „kurczenia się” świata, upodabniania do siebie rynków światowych i wzrostu sieci wzajemnych powiązań. Epicentrum transformacji gospodarki stała się wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy i własności intelektualnej [Kwiecień 2007].

Fakt, że światowe rynki opanowała gospodarka oparta na wiedzy, my sami zaś staliśmy się społeczeństwem wiedzy, doprowadził do tego, iż nastała era społeczeństwa wiedzy. Zanim jednak ewoluowaliśmy do obecnego stanu rzeczy, przez świat przetoczyła się pierwsza fala przeobrażeń – rewolucja agrarna. Potem przyszedł czas na rewolucję przemysłową, która w końcu ustąpiła miejsca rewolucji opartej na odnawialnych źródłach energii, nowych metodach produkcji, nienuklearnej rodzinie i „wiosce elektronicznej” [Mikuła 2007, s. 11]. Różnie określa się czasy obecne. Są nazywane Erą Kosmiczną, Erą Informacyjną, Erą Elektroniczną czy Wioską Globalną. Brzeziński głosi pogląd, że stoimy u progu „wieku technotronicznego”, Bell uważa, że nadeszła era „społeczeństwa postindustrialnego”, zaś radzieccy futurologowie posługują się terminem „rewolucji naukowo-technicznej”. Toffler mówi o „społeczeństwie superprzemysłowym”. Jednak jak sam przyznaje, żaden z tych terminów nie oddaje sedna istoty, dynamizmu zmian, jakie obiegają świat [Toffer 1985, s. 31]. Jedno jest pewne – nasza cywilizacja jest cywilizacją wiedzy.

Termin „społeczeństwo wiedzy”, nie jest terminem nowym. Pierwszy raz został użyty przez Druckera w 1969 r. i od tego czasu, podobnie jak „uczenie się przez całe życie”, stał się jednym z głównych obszarów badań i dyskusji. Odzwierciedla to m.in. opublikowany przez UNESCO, raport Międzynarodowej Komisji ds. Rozwoju Edukacji, „Uczyć się, aby być”, w którym zostało podkreślone znaczenie wiedzy i uczenia się [Portal Unesdoc. unesco.org, s. 20]. Era społeczeństwa wiedzy nie skończyła się w XX wieku – o tym, jak duże znaczenie ma przepływ informacji, podnoszenie kompetencji, wprowadzanie innowacji czy wpływ uczenia się na wzrost gospodarczy, świadczy m.in. fakt, że władze UE oraz władze poszczególnych państw, OECD, ONZ i inne organizacje prowadzą szereg działań mających na celu, spowodowanie, że społeczeństwo w jeszcze większym stopniu będzie doskonaliło swój potencjał intelektualny. Pojawiło się szereg dokumentów, w których podkreśla się rangę edukacji, np.:

- raport OECD „Kształcenie powrotne: strategia uczenia się przez całe życie”, w którym zagadnienie *lifelong learning* rozważano w kontekście wymogów światowej gospodarki i konkurencyjności, a szczególną uwagę zwracano na działalność zawodową i indywidualną naukę;
- publikacja UNESCO „Edukacja jest w niej ukryty skarb”, w którym Międzynarodowa Komisja ds. Edukacji widziała proces uczenia się przez całe życie nie tylko jako klucz do bram XXI w., ale także jako warunek, wykraczający znacznie poza konieczne przystosowanie się do potrzeb świata pracy, zwiększonego panowania nad rytmem życia i czasem jednostki [Portal Eurydice, s. 9];
- Biała Księga pt. „Nauczanie i uczenie się – ku uczącemu się społeczeństwu”, która miała stanowić zasadniczy punkt odniesienia dla polityki Wspólnoty w dziedzinie uczenia się;
- Traktat Amsterdamski, zawierający zapis, że „uczenie się przez całe życie stanowi odtąd nadrzędną zasadę polityki Wspólnoty w dziedzinie edukacji, jak również dodatkowy element w innych dziedzinach polityki europejskiej, m.in. w dziedzinie zatrudnienia [Portal Eurydice, s. 11].

Fakt, że żyjemy w społeczeństwie wiedzy oraz wykształcenie się trendu uczenia się przez całe życie doprowadziły do tego, iż edukacja stała się obecnie integralnym elementem polityk krajowych i międzynarodowych. Doskonałym tego przykładem jest unijny projekt „Uczenie się przez całe życie”, którego głównym celem stanowi popularyzowanie trendu kształcenia ustawicznego wśród mieszkańców UE i pomoc im w doskonaleniu umiejętności, wymianie doświadczeń na arenie międzynarodowej i zdobyciu kompetencji niezbędnych do zaistnienia na rynku globalnym. Innym projektem unijnym jest „Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, który stanowi kontynuację strategii lizbońskiej. Obejmuje on trzy wzajemnie powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: działania mające na celu rozwijanie gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach,
- rozwój zrównoważony: zwiększanie efektywności korzystania z zasobów w gospodarce, która jest bardziej przyjazna środowisku i bardziej konkurencyjna,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: działania wspierające gospodarkę o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającą spójność społeczną i terytorialną [portal mg.gov.pl, s. 3].

Coraz silniejsza koncentracja na wiedzy i jej wykorzystaniu doprowadziły do tego, iż gospodarka światowa stała się gospodarką opartą na wiedzy, nazy-

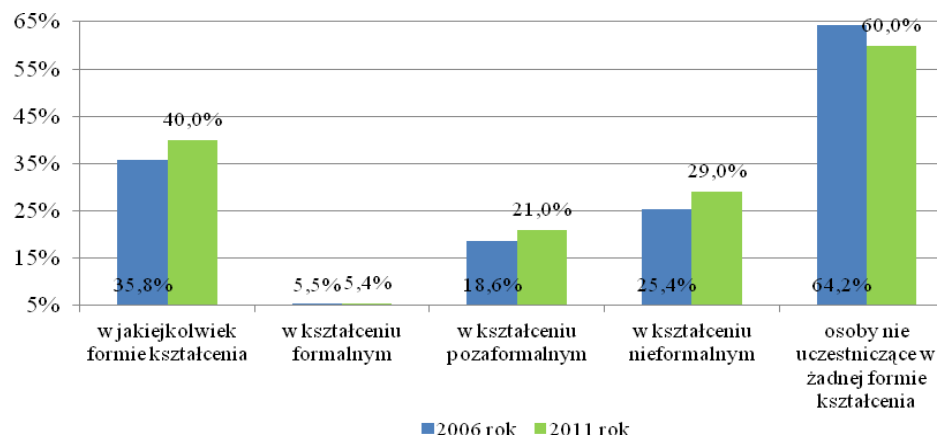
waną też często cyber-gospodarką, gospodarką sieciową, nową ekonomią czy też ekonomią wiedzy.

Dzisiejsza gospodarka charakteryzuje się:

- wysoką koncentracją się na wykorzystywaniu techniki komputerowej;
- przeznaczaniem coraz większych nakładów finansowych na edukację oraz prace naukowo-badawcze;
- coraz bardziej rozprzestrzeniającym się procesem globalizacji (powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, wzrost standardów jakości, konieczność spełniania szeregu norm np. ISO 9001 itp.);
- zmianą struktury zasobów w organizacji i coraz większym wykorzystywaniem w procesie tworzenia wartości i opartych na wiedzy zasobów niematerialnych,
- zmianą filozofii marketingu [Mikuła 2007, s. 22] – pojawieniu się takich trendów, jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie relacjami z klientami na bazie wiedzy, zarządzanie wiedzą klientów, *clienting*²², społeczna odpowiedzialność biznesu;
- powstaniem organizacji uczących się, zarządzających wiedzą (kładą one nacisk na zatrudnianie pracowników wiedzy, wykorzystują nie tylko ich kompetencje w procesie podejmowania decyzji, budowania strategii organizacji etc., ale także czerpią z informacji pozyskanych od klientów, dzięki silnej orientacji na potrzebach i oczekiwaniach klientów i CRM. Ponadto są nastawione na współpracę, wchodzenie w różne powiązania kooperacyjne z organizacjami zew. i kształtowanie pozytywnych relacji z otoczeniem. Zdają sobie sprawę z tego, iż wiedza stanowi klucz do sukcesu i szczególnie kapitał, gdyż w przeciwieństwie do pozostałych, jest kapitałem odnawialnym, dlatego stawiają na swoich pracowników i ich rozwój);
- wzrostem świadomości klientów do konieczności korzystania z stałego kształcenia się, a co za tym idzie wzrostem popytu na usługi szkoleniowe (jak wynika z badań GUS-u, liczba osób dorosłych podnoszących kwalifikacje zawodowe wzrosła od 2006 r. do 2011 r. o 4,2% – wykres 1). Trend wzrostu udziału Polaków w doskonaleniu zawodowym utrzymuje się dzięki możliwości skorzystania z dofinansowań w ramach EFS. Kryzys gospodarczy i obawa przed utratą zatrudnienia stały się dodatkowymi bodźcami do doksztalcania się i wzmacniania swej pozycji na rynku pracy.

²² Więcej informacji na temat *clientingu* w książce E. Geffroya, *Clienting: jedyne, co przeszkadza, to klient*, Wyd. Placet, Warszawa 1996.

Wykres 1. Osoby w wieku 25–64 lat wg uczestnictwa w kształceniu formalnym, pozaformalnym i nieformalnym w 2006 r. i 2011 r.



* dane nie sumują się do 100%, gdyż jedna osoba mogła uczestniczyć jednocześnie w kilku formach kształcenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ksztalcenie_doroslych.pdf, *Kształcenie Dorosłych*, s. 25 i http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/ED_ksztalcenie_doroslych_2011.pdf, *Kształcenie Dorosłych*, s. 16.

Współczesna firma, by móc funkcjonować na rynku, musi koncentrować swe działania na kliencie i dbać o jakość świadczonych usług. Potwierdza to koncepcja TQM, zakładająca, że nie ma akceptowalnego poziomu jakości, gdyż potrzeby i oczekiwania klientów są zmienne i ewoluują [Marchewka 2004]. Dlatego należy stale pozyskiwać informacje od klientów i umiejętnie je wykorzystywać, tak by dostosowywać swe działania do ich preferencji. Przedsiębiorstwo, chcące uzyskać przewagę konkurencyjną, powinno jednak pójść krok naprzód – powinno nie tylko badać satysfakcję klienta z dotychczas dostarczanych mu towarów czy usług, powinno poznawać jego oczekiwania i wykorzystywać zdobytą wiedzę do prognozowania, co mogłoby go zachwycić w przyszłości, i na bazie tej wiedzy przygotowywać nową ofertę produktów, tworzyć nowe strategie działania. Inteligentna organizacja powinna stale doskonalić się w obszarze zarządzania relacjami z klientami, by móc podejmować działania wykraczające poza ich oczekiwania. Znaczenie orientacji na klienta zostało podkreślone w wielu punktach normy ISO 9001:2000. Została w niej zwrócona szczególna uwaga na to, iż organizacja powinna wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta (1.1), jej kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klienta zostaną spełnione w celu

zwiększenia jego zadowolenia (5.2), organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne ustalenia związane z komunikacją z klientem (7.2) [Miernik 2008].

Wzrost konkurencyjności, napływ firm zagranicznych na rynki krajowe, coraz bardziej wymagający klienci, a także szereg norm i przepisów prawa, doprowadziły do tego, iż współczesne organizacje muszą stale doskonalić metody pracy. Opracowują więc nowe strategie działania, ulepszają narzędzia badania i analizowania potrzeb i oczekiwań klientów, a także starają się być organizacjami społecznie odpowiedzialnymi, które dbają o swe otoczenie. Wiedzą bowiem, że w dzisiejszych czasach dobry PR nie wystarczy, by utrzymać się na rynku. W krótkiej perspektywie czasu, maksymalizacja zysku przez firmę schodzi na dalszy plan, skupia się ona bardziej na inwestowaniu w kapitał intelektualny, wspomnianych wcześniej działaniach, mających na celu wykazanie, że jest społecznie odpowiedzialna. Managerowie inteligentnych firm zdają sobie bowiem sprawę z tego, iż tego typu działania w dłuższej perspektywie czasowej przyniosą znacznie większe korzyści niż np. kampania reklamowa o szerokim zakresie działania.

Instytucjom szkoleniowym nie jest jednak łatwo zapewnić wysoką jakość usług, które będą jednocześnie spełniały potrzeby firm, które kierują pracowników na szkolenia, potrzeby indywidualne, rozwojowe samych pracowników, a także potrzeby rynku pracy i społeczeństwa. Dlatego też muszą one nie tylko badać trendy na rynku pracy, badać potrzeby klientów, ale także muszą myśleć perspektywicznie. Jak wspomniałam wcześniej, obserwujemy w naszym kraju rosnącą tendencję udziału osób dorosłych w podnoszeniu kwalifikacji. Niestety nadal nie wszyscy doskonalą swoje umiejętności i kompetencje zawodowe. Przed organizacjami szkoleniowymi stoi trudne zadanie – eliminowania barier na drodze do zwiększonego uczestnictwa dorosłych w uczeniu się przez całe życie.

W tym obszarze Plan działań na rzecz kształcenia dorosłych – „Nigdy nie jest za późno na naukę” – wskazuje takie działania, jak:

- badanie i upowszechnianie wypracowanych w różnych krajach dobrych praktyk w sposobach realizacji uczenia się przez całe życie (np. *peer learning*, *job shadowing*);
- opracowywanie standardów dla specjalistów kształcenia dorosłych;
- badania nad opracowaniem norm jakości dla instytucji świadczących usługi i systemów ich akredytacji, co pozwoli na monitorowanie całego sektora edukacyjnego [Szuwarzyński 2011, s. 13].

Instytucje szkoleniowe, chcące świadczyć usługi najwyższej jakości, muszą realizować założenia planu. Muszą prowadzić ewaluację wewnętrzną swej działalności, być poddawane audytom, ewaluacjom zewnętrznym, dzięki cze-

mu będą mogły stale podnosić jakość. Instytucje muszą spełniać szereg norm, a osoby w nich zatrudnione posiadać ściśle określony zakres wiedzy i kompetencji, by móc realizować misję instytucji szkoleniowych. Muszą też podnosić swe kompetencje. Świat szybko się zmienia, to, co wczoraj było nowością, dzisiaj jest reliktem przeszłości. Dodatkowo możliwość uczestniczenia w licznych programach unijnych pozwala im i ich uczniom m.in. na udział w wizytach studyjnych, dzięki którym mogą wymienić się doświadczeniami z pracownikami zagranicznych placówek, a także starać się zaadaptować pewne rozwiązania na polskim gruncie.

Pisząc o instytucjach szkoleniowych, chciałabym przejść do placówek doskonalenia nauczycieli i pokazać, jak one radzą sobie ze zbieraniem i analizowaniem potrzeb klientów. Wcześniej jednak zaprezentuję, jakie dodatkowe (prócz wspomnianych powyżej) przesłanki skłaniają owe placówki do dbania o jakość pracy i angażowania klientów w proces udoskonalania działalności.

Postępująca globalizacja, wzrost konkurencyjności i zmiana realiów pracy ODN-ów doprowadziły do tego, iż – w jeszcze większym stopniu niż 10 czy 15 lat temu – muszą one dbać o jakość. Ustawodawca nałożył na nie szereg obowiązków m.in. obowiązek diagnozowania potrzeb uczniów i indywidualizacji procesu nauczania i wychowania, czy też obowiązek przygotowania do analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz korzystania z nich w celu doskonalenia pracy nauczycieli. Instytucje te są na mocy prawa zobligowane więc do badania potrzeb klientów i analizowania ich. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w Rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym.

Ponadto placówki te, chcąc utrzymać się na rynku usług szkoleniowych (w Polsce obecnie istnieje aż 424 placówek doskonalenia nauczycieli)²³ muszą monitorować zmiany prawa, sytuację na rynku, a także współpracować z innymi instytucjami funkcjonującymi w obszarze edukacji i nie tylko – muszą bowiem współpracować ze środowiskiem, w którym prowadzą działalność²⁴.

Dodatkowym czynnikiem, wpływającym na konieczność stałego doskonalenia oferty, są coraz bardziej wymagający klienci. Ich oczekiwania są coraz większe z kilku powodów. Przede wszystkim mają oni świadomość konieczności uczenia się przez całe życie. Chcą nie tylko zdobyć certyfikat ukończenia jakiegoś kursu, chcą zdobyć nową wiedzę, nowy zakres kompetencji. Zdają

²³ Centrum Informatyczne Edukacji, Wykaz szkół i placówek oświatowych według typów [dok. elektr.] <http://www.cie.men.gov.pl/index.php/sio-wykaz-szkol-i-placowek/27-wykaz-wg-typow.html>, stan na 30.09.2012 [odczyt: 05.05.2013]

²⁴ Załącznik – Wymagania wobec szkół i placówek, które muszą być spełnione w obszarach, o których mowa w § 7 ust. 1 Rozporządzenia, na poziomie D i poziomie B do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w Sprawie Nadzoru Pedagogicznego (Dz. U. z dnia 9 października 2009 r.). Wymaganie 3.1. – „Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju”, świadczy o konieczności kooperacji z otoczeniem w celu zaspokajania wzajemnych potrzeb i doskonalenia warunków działania.

sobie sprawę, że jeśli nie będą doskonalili swojego warsztatu pracy, w dobie spadku przyrostu naturalnego, likwidacji szkół i wzrostu bezrobocia, mogą zostać bez środków do życia. Ponadto w Karcie Nauczyciela jest mowa o tym, iż nauczyciele powinni podnosić swe kwalifikacje zawodowe [Portal ISAP.Sejsm.gov.]. W przypadku młodych nauczycieli nie bez znaczenia jest także fakt, że w trakcie studiów nie są oni wyposażani w umiejętności praktyczne. Gdy kończą studia, posiadają wiedzę teoretyczną, brak im jednak doświadczenia i wiedzy praktycznej. Dlatego też chętnie korzystają z oferty placówek doskonalenia nauczycieli, by nabyć kompetencje przydatne w codziennej praktyce szkolnej. Można zadać sobie pytanie, co jednak z nauczycielami, którzy swoją karierę ze szkolną ławą rozpoczęli 10 czy 20 lat temu – im na pewno nie brakuje doświadczenia. Odpowiedź jest prosta – szybki pęd życia, rozwój cywilizacyjny powoduje konieczność zmiany pracy nauczycieli. „W ciągu ostatnich kilkunastu lat całkowicie zmienił się profil nauczyciela. W drugiej połowie XX wieku ukierunkowany on był na podanie wiedzy oraz jej sprawdzenie, czasami dodatkowo musiał dyscyplinować grupę w czasie zajęć. Dziś charakter jego pracy jest diametralnie różny, oprócz pracy odtwórczej w szkole, niezbędne okazuje się twórcze działanie w zespole, odejście od roli mentora i stanie się liderem, zwłaszcza dla młodych, często poszukujących przywódcy. By się nim stać, trzeba się nieustannie uczyć, nabywać nowych umiejętności, doświadczenia, dbać o permanentny rozwój osobowościowy”.

Nie bez znaczenia jest fakt, że edukacja to siła napędowa gospodarki. Jeśli chcemy, by nasi uczniowie posiadali zdolność analitycznego myślenia, byli kreatywni, umieli odnaleźć się we współczesnym świecie, musimy sprawić, by nauczyciele także to potrafili robić. ODN-y, które nie oferują swym klientom szkoleń, wyposażających ich w niezbędne, z punktu widzenia rynku pracy i ich osobistych preferencji, umiejętności, blokują nie tylko ich rozwój, ale także rozwój uczniów, a co za tym idzie rozwój społeczeństwa i wzrost gospodarczy. ODN-y muszą mieć świadomość odpowiedzialności, która na nich ciąży.

Wyniki badań

Jako przejaw dbania o jakość i konkurencyjność oraz respektowania potrzeb klientów, pokażę działania, jakie prowadzą w tym zakresie placówki doskonalenia nauczycieli. W tym celu wykorzystam dane zebrane przez wizytatorów ds. ewaluacji, które są efektem ewaluacji zewnętrznych, przeprowadzonych od 01.01.2009 r. do 01.05.2013 r. (dane są zamieszczone na platformie <http://seo2.npseo.pl>).

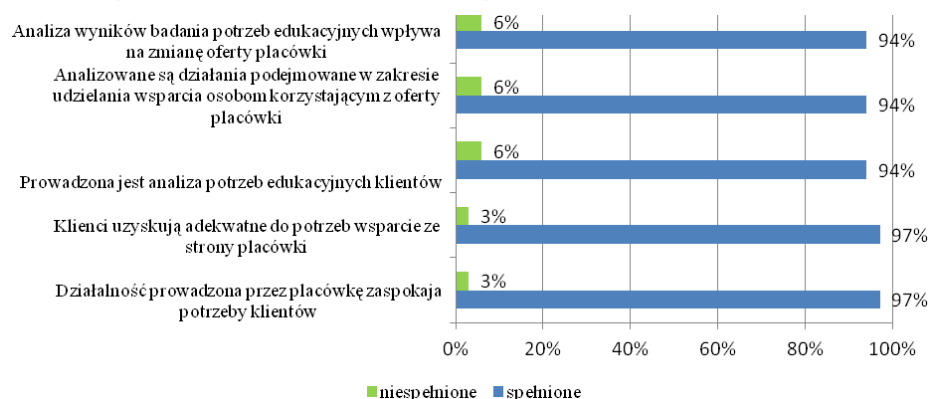
W ramach prowadzenia ewaluacji zewnętrznych sprawdza się, jak placówki spełniają wymagania państwa w czterech obszarach: w zakresie zarządzania placówką, efektów jej pracy, procesów w niej zachodzących oraz relacji ze środowiskiem.

By jak najpełniej poznać badaną placówkę, ewaluatorzy korzystają z różnorodnych metod: ilościowych (ankiet) i jakościowych (wywiadów indywidualnych, zogniskowanych wywiadów grupowych, obserwacji, analizy danych zastanych) [Mazurkiewicz 2011, ss. 7–8]. Triangulacja danych i możliwość korzystania z tak wielu narzędzi badawczych pozwala spojrzeć na placówkę z wielu perspektyw, a także zapewnia najwyższą jakość przeprowadzonych badań oraz pozwala ograniczyć błąd pomiaru. Głównymi celami sprawnie przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej, są: nie tylko poprawa jakości pracy oraz rozwój placówki, w której jest ona przeprowadzana, ale także rozwój sposobów zarządzania systemem oświaty w Polsce, a co za tym idzie, rozwój całego systemu oświaty [Mazurkiewicz 2010, ss. 16–17].

W swojej pracy prezentuję wyniki badań ewaluacyjnych (w tym przypadku ankiet: z dyrektorem, z klientami, z konsultantami i doradcami) z obszaru Efekty. Poniżej przedstawiam, jak ODN-y spełniają wymaganie „Potrzeby osób korzystających z oferty placówki są zaspokajane”.

Na podstawie badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w ODN-ach stwierdzono, iż 97% placówek zaspokaja potrzeby klientów i oferuje im wsparcie adekwatne do ich potrzeb. Ponadto placówki doskonalenia nauczycieli dbają o jakość i poprawę warunków pracy, dzięki analizie potrzeb klientów²⁵ i udzielanego im wsparcia oraz dzięki analizie wyników badań edukacyjnych, co wpływa na modyfikowanie oferty placówki (analizy prowadzi 94% placówek). Wyniki świadczą o tym, że pomimo tego, iż jakość placówek doskonalenia nauczycieli jest na wysokim poziomie, jest ona stale podnoszona (wykres 2).

Wykres 2. Statystyka spełnienia kryteriów wymagania „Potrzeby osób korzystających z placówek są zaspokajane”

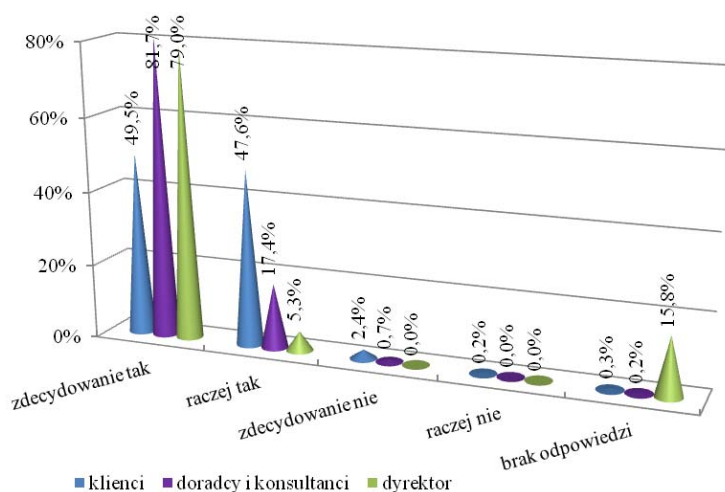


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl/>.

²⁵ Na pytanie „Czy w tym lub poprzednim roku szkolnym w placówce była prowadzona analiza potrzeb edukacyjnych osób korzystających z oferty placówki?”, 100% dyrektorów i 98,87% doradców i konsultantów odpowiedziało twierdząco.

Poziom zaspokajania potrzeb uczestników procesu dydaktycznego jest podobnie oceniany, zarówno przez samych zainteresowanych, jak i ich nauczycieli (doradców i konsultantów). Ich opinie na ten temat są zbliżone (97,1% klientów i 99,1% doradców i konsultantów przyznało, że potrzeby osób korzystających z oferty placówki są zaspokajane). Zainteresowanie może budzić jednak fakt, iż zaledwie 84,3% dyrektorów potwierdziło opinię pozostałych ankietowanych i aż 15,8% dyrektorów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (wykres 3). Może to budzić pewne wątpliwości. Brak jest informacji, czy jest to wynikiem niewiedzy kierownictwa placówek na temat realizacji najważniejszego zadania placówki – zaspokajania potrzeb klientów, czy też wstrzymali się oni świadomie od odpowiedzi, nie chcąc zaniżać wyników placówek, którymi kierują.

Wykres 3. Zaspokajanie potrzeb klientów (w opinii klientów, doradców i konsultantów oraz dyrektorów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

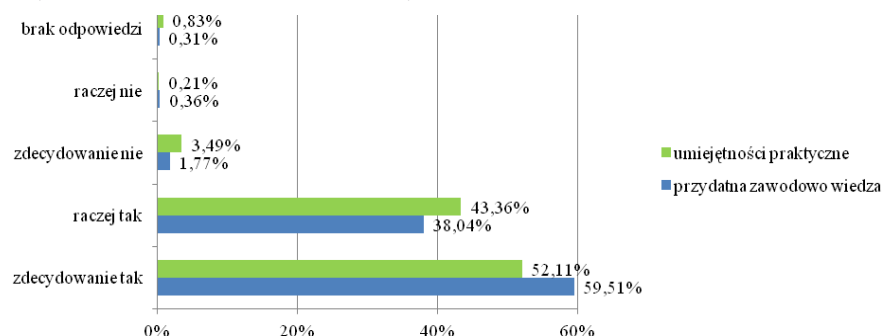
Głównym celem placówek doskonalenia nauczycieli jest dostarczanie klientom niezbędnej wiedzy i umiejętności oraz podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych. Są to główne potrzeby, które, korzystając z oferty placówki, chcą zaspokoić nauczyciele. Jak wynika z wykresu nr 4, 97,55% klientów odczuwa satysfakcję z wiedzy zawodowej, jaką uzyskali oni dzięki skorzystaniu z oferty ODN-u. Nieco mniej klientów, bo 95,47%, jest zadowolonych z uzyskanych umiejętności praktycznych. W przypadku doradców i konsultantów, którzy zajmują się dostarczaniem oferty edukacyjnej nauczycielom, dzieje się nieco inaczej. 99,32% z nich uważa, że nauczyciele są, zdecydowanie tak lub raczej

tak, wyposażani w wiedzę przydatną zawodowo, zaś 99,1% twierdzi, że klienci ODN-ów uzyskują umiejętności praktyczne (wykres 5).

Wykresy 4 i 5 pokazują, że istnieje niewielka rozbieżność pomiędzy opinią tych, którzy dostarczają wiedzę i umiejętności i tych, którzy tę ofertę odbierają. Fakt ten potwierdza, iż pomimo nastania ery zarządzania jakością, wiele firm usługowych zamiast oceniać jakość z punktu widzenia klienta, postrzega ją przez pryzmat własnych kryteriów oceny [Payne 1997, s. 261]. W przypadku badanych placówek różnica ta jest niewielka, co może świadczyć, o tym, że prowadzą one monitoring potrzeb klientów (poddając się ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej), a później starają się wdrażać wnioski z badań i opracowywać procedury, mające na celu podnoszenie standardu swej pracy. Niestety, wiele firm, nawet jeśli bada potrzeby klientów i na podstawie wyników opracowuje wnioski, nie jest w stanie wcielić ich w życie, a przecież „biznes rozpoczyna się od klienta. W rzeczywistości, jeśli nie zaczyna się on od klienta, przeważnie gwałtownie kończy się wraz z klientem” [Drummond 1998, s. 17 za Scherkrnbach 1986, s. 1].

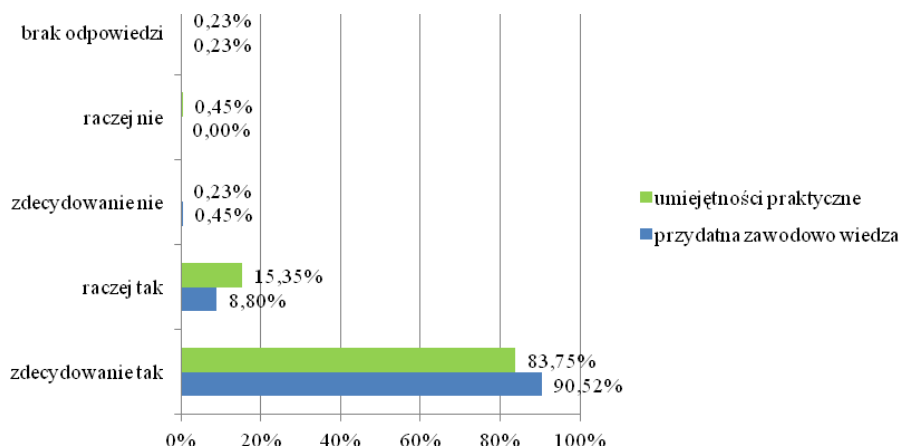
Ponadto wykresy potwierdzają, że nadal ośrodki edukacyjne bardziej skupiają się na przekazywaniu wiedzy teoretycznej niż na wyposażaniu klientów w umiejętności praktyczne. ODN-y, by w jeszcze większym stopniu wychodzić naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów, muszą kłaść większy nacisk na doskonalenie oferty edukacyjnej w zakresie wyposażania klientów w umiejętności praktyczne.

Wykres 4. Dostarczanie osobom korzystającym z oferty placówki przydatnej zawodowo wiedzy oraz umiejętności praktycznych (w opinii klientów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

Wykres 5. Dostarczanie osobom korzystającym z oferty placówki przydatnej zawodowo wiedzy oraz umiejętności praktycznych (w opinii doradców i konsultantów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

Podsumowanie

Ewaluacje zewnętrzne, przeprowadzone w polskich placówkach doskonalenia nauczycieli, wykazały, że placówki te prowadzą analizę potrzeb klientów, dzięki której mogą zmieniać swą ofertę i dostosowywać ją do potrzeb odbiorców swych usług. Ponadto badania dowiodły, że klienci są usatysfakcjonowani z wiedzy przydatnej zawodowo w nieco większym stopniu niż z umiejętności praktycznych, jakie nabywają dzięki uczestnictwu w zajęciach oferowanych przez ODN-y. Świadczy to o tym, iż placówki muszą w jeszcze większym stopniu koncentrować swe działania na przekazywaniu umiejętności, a nie tylko teorii. Dodatkowo usługi oferowane przez ODN-y i stopień ich odpowiadania na potrzeby klientów są nieco lepiej oceniane przez doradców i konsultantów niż przez samych odbiorców. Może to być dowodem na to, iż placówki muszą jeszcze bardziej skupić się na wdrażaniu wniosków płynących z badań oczekiwań klientów w procedurze usprawniania pracy, organizacji zajęć i sposobu ich realizacji.

Ponadto ODN-y, chcąc wychodzić naprzeciw wyzwaniom rynku, szybko zmieniającym się realiom życia, a także naprzeciw oczekiwaniom, coraz bardziej świadomych swych potrzeb i konieczności uczenia się przez całe życie, klientów, powinny nie tylko zaspokajać ich obecne, ale także przyszłe (nie-uświadomione) potrzeby. Dlatego też powinny wprowadzać innowacje i oferować klientom takie usługi, które będą składową analizy potrzeb rynku, otocze-

nia, własnej wizji działalności, ale nade wszystko permanentnej komunikacji z klientem. Placówki muszą, jako organizacje inteligentne, cały czas podnosić jakość swej pracy, dążyć do spełniania najwyższych standardów, wprowadzać innowacje i modyfikować swą ofertę tak, by była ona bezkonkurencyjna na rynku usług edukacyjnych. Patrząc na placówki doskonalenia nauczycieli pod kątem ich dbania o relacje z klientem i analizowania jego potrzeb, zajmują one silną pozycję na tle innych organizacji usługowych. Należy jednak pamiętać, że w niniejszej pracy były wykorzystane wyniki z ewaluacji, które były przeprowadzone w niespełna w 10% wszystkich ODN-ów. Sytuacja w pozostałych może być inna.

Chcę zwrócić szczególną uwagę na to, iż każda organizacja, bez względu na to, w jakim obszarze działa, musi koncentrować swe działania na kliencie i stałym podnoszeniu jakości swej pracy. Jedynie wówczas będzie w stanie realizować swą misję, czerpać zysk i być konkurencyjna względem innych podmiotów działających na rynku.

Bibliografia

- Drummond H. (red.) (1998), *W pogoni za jakością. Total Quality Management*, tłum. N. Pikielna, Z. Zielińska, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, za: W.W. Scherkenbach (red.) (1986), *The Demending Route to Quality and Productivity*, Mercury, Londyn.
- Kwiecień M. (2007), *Współczesne społeczeństwo wiedzy (tezy do dyskusji)*, Instytut Wiedzy i Innowacji – materiały konferencyjne [online], <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kwiecien.pdf>, dostęp: 27 maja 2013.
- Marchewka G. (2004), *Zarządzanie przez jakość. Pierwsza zasada jakości – Orientacja na klienta*, „Biuletyn Informacyjny PRS S.A.”, [online], http://www.prs.pl/__files/parent4/zarz_jakosc_zasada1.pdf, dostęp: 4 kwietnia 2013.
- Mazurkiewicz G. (red.) (2010), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G. (red.) (2011), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Miernik D. (2008), *Orientacja na klienta jako podstawa osiągnięcia sukcesu*, Portal Outsourcing.edu.pl [online], <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/193>, dostęp: 1 maja 2013.
- Mikuła B. (red.) (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Payne A. (red.) (1997), *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Report UNESCO. Towards Knowledge Societies, Portal Unesdoc.unesco.org, [online], <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>, dostęp: 5 maja 2013.

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Portal mg.gov.pl, [online], http://www.mg.gov.pl/files/upload/8418/EUROPA_PL.pdf, dostęp: 6 maja 2013.

Szuwarzyński A. (2011), *Diagnoza sfery edukacyjnej i gospodarczej województwa mazowieckiego*, Portal PBS, [online], http://pbs.pl/repository/files/Analiza_desk_research.pdf, dostęp: 30 maja 2013.

Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w tłum. W. Rabczuka (1998), Portal Eurydice, [online], <http://www.eurydice.org/pl/sites/eurydice.org.pl/files/lifelong.pdf>, dostęp: 5 maja 2013.

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Portal ISAP.Sejism.gov.pl, [online], <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19820030019>, dostęp: 1 kwietnia 2013.

Joanna Kotlarz

Uniwersytet Jagielloński

Doskonalenie planowania i organizowania procesów edukacyjnych na przykładzie ewaluacji zewnętrznej w placówkach doskonalenia nauczycieli

Improving planning and organizing educational processes on the external evaluation example in institutions of improving teachers in Poland

Abstract: Planning and organizing educational processes in educational organizations is one of the most important components of managing these institutions. In order to guarantee the achievement of the goals of teaching and learning in 21st century we should involve all organizations forming the educational environment of the school, in particular institutions of improving teachers in Poland.

The aim of this research was provision of information in planning and organizing educational process in institutions of improving teachers in Poland.

Findings were used data from external evaluation available on the Internet www.seo2.npseo.pl platform. In total 36 institutions of improving teachers in entire Poland, including 478 teacher/consultants and 32 directors of institutions were examined.

Examinations showed that in institutions of improving teachers everyone were affecting made decisions for the worker, however this influence is confining itself only for directly connected changes, e.g. with training programme. Educational processes are being planned in the straight majority into the procedural / formal way taking the duration into account and of implementing the change (month, year, a few years) and into the way in accordance with the conducted educational policy of the state.

Key-words: planning and organizing educational process, institutions of improving teachers, external evaluation in Poland.

Wstęp

Zgodnie z koncepcją, przyjętą przez niemal wszystkich ekspertów w dziedzinie gospodarki, współczesne społeczeństwa nie opierają się już tylko na przemyśle, ale także na wiedzy.

Uczenie się organizacji to współczesny megatrend, który zmusza wszystkie kraje, zwłaszcza te będące członkami Organizacji Współpracy i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), aby w sposób szczególny zwracały uwagę na kwestie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności oraz dbały o kształtowanie tzw. kompetencji XXI wieku.

Okazuje się, że tradycyjne koncepcje edukacyjne są dziś nieaktualne, a systemy edukacyjne wielu państw nierzadko przeszły radykalne reformy. W Polsce taką reformą była zmiana systemu nadzoru pedagogicznego w 2009 roku oraz wprowadzenie tzw. wymagań państwa wobec szkół i placówek tworzących polski system edukacyjny. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób są planowane i organizowane procesy edukacyjne w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce w świetle wyników ewaluacji zewnętrznej.

Kontekst

Placówki doskonalenia nauczycieli (PDN) to szczególny element środowiska uczenia się z dwóch powodów. Po pierwsze, system doskonalenia nauczycieli, jako jeden z elementów tego środowiska, powinien skupiać się na łączeniu nie tylko różnych dziedzin wiedzy merytorycznej, ale również na praktycznym wykorzystaniu tej wiedzy w środowisku lokalnym lub globalnym. Aby więc uczenie się było skuteczne, środowisko uczenia się powinno:

- być skoncentrowane na uczeniu się,
- posiadać odpowiednią strukturę,
- być dobrze zaplanowane,
- być zindywidualizowane,
- opierać się na włączaniu wszystkich w proces uczenia się [por. Dumont, Instance, Benavides 2013, ss. 32–34].

Drugim ważnym powodem, który stanowi o szczególności problemów zawartych w tym opracowaniu, są przesłanki, nazwane na potrzeby artykułu systemowo-legislacyjnymi. Otóż w dniu 10 maja 2013 roku weszło w życie Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej, zmieniające dotychczasowe rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego. W przypadku PDN zmiany te dotyczą treści charakterystyk poszczególnych wymagań państwa wobec placówek doskonalenia nauczycieli. W związku z powyższym jest to doskonały moment na przeanalizowanie fragmentu ewaluacji zewnętrznej dotyczącej

procesów edukacyjnych w placówkach doskonalenia nauczycieli, które może stanowić swego rodzaju podsumowanie dotychczasowych wyników badań. Do tej pory przeprowadzono w placówkach doskonalenia nauczycieli ponad 46 ewaluacji zewnętrznych, zarówno problemowych, jak i całościowych.

Kolejnym aspektem zmian w systemie doskonalenia nauczycieli w Polsce jest wejście w życie tzw. „systemu doskonalenia nauczycieli, opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”, którego nadrzędnym celem jest poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, spójnego z rozwojem szkół. Projekt ten określa podstawowe założenia systemu doskonalenia nauczycieli, korzyści ze zmian w dotychczasowym sposobie doskonalenia nauczycieli oraz działania, jakie będą realizowane w ramach projektu. [por. ORE 2013, dok. elektr.]

Planowanie i organizowanie procesów edukacyjnych w organizacjach edukacyjnych to jeden z najważniejszych elementów zarządzania tymi placówkami. Mocno ugruntowanym, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i zwykłej działalności edukacyjnej różnych organizacji, zaczyna być stwierdzenie, że aby społeczeństwo stało się społeczeństwem opartym na wiedzy nie *de iure* ale *de facto* należy poszczególne jednostki wyposażać nie tylko w wiedzę, ale również odpowiednie przekonania, postawy, umiejętności. Główne cele edukacji to kształcenie, socjalizacja, rozwój indywidualny [por. Łuczyński 2010, ss. 75–84]. Aby te cele osiągnąć, należy zaangażować w ich realizację wszystkie organizacje tworzące środowisko edukacyjne szkoły, a w szczególności placówki doskonalenia nauczycieli.

Metodologia badań

Celem badań było między innymi dostarczenie informacji odnośnie doskonalenia procesów edukacyjnych w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce. W tym celu sformułowano następujące pytania badawcze:

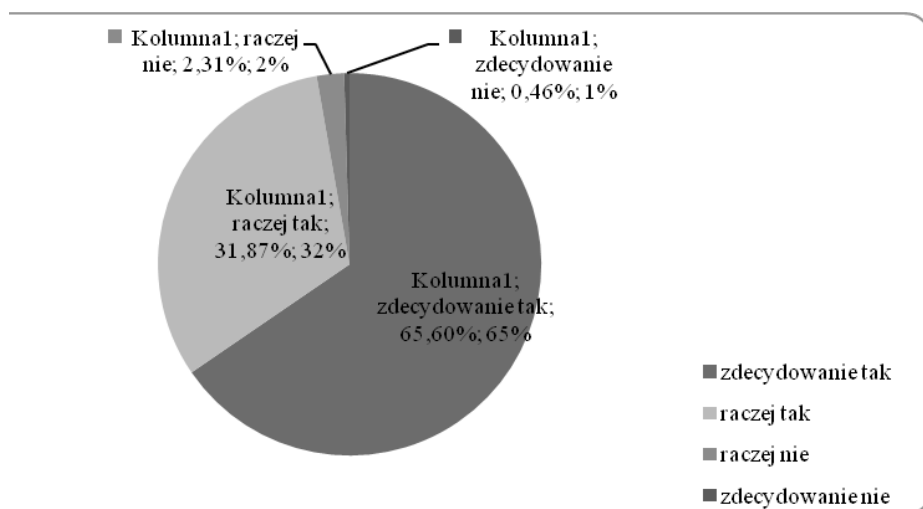
1. Kto ma wpływ na planowanie procesów edukacyjnych w PDN?
2. W jaki sposób planuje się procesy edukacyjne w PDN?
3. Jakie zmiany dotyczące procesów edukacyjnych w PDN zostały wprowadzone w wyniku wspólnej decyzji pracowników?

Do badań wykorzystano wyniki badań ewaluacyjnych dostępnych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl, które były prowadzone metodą ankiet oraz wywiadów z nauczycielami/konsultantami i dyrektorami PDN; do badań wykorzystano kwestionariusze ankiet z pytaniami o charakterze zarówno otwartym, jak i zamkniętym oraz scenariusze wywiadów standaryzowanych. W niniejszym opracowaniu wykorzystano wyniki ewaluacji zewnętrznych przeprowadzonych pomiędzy 1 stycznia 2009 roku a 30 kwietnia 2013 roku.

W podanym wyżej okresie przebadano łącznie 36 placówek doskonalenia nauczycieli na terenie całej Polski. Grupę badawczą stanowili pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli, a więc pracownicy merytoryczni, zwani dalej nauczycielami / konsultantami oraz kierownictwo danego ośrodka, zwane dalej dyrektorami. W sumie przebadano 478 nauczycieli /konsultantów i 32 dyrektorów.

Wyniki badań

Wykres 1. Czy ma Pan/i wpływ na decyzje podejmowane w PDN? n=478



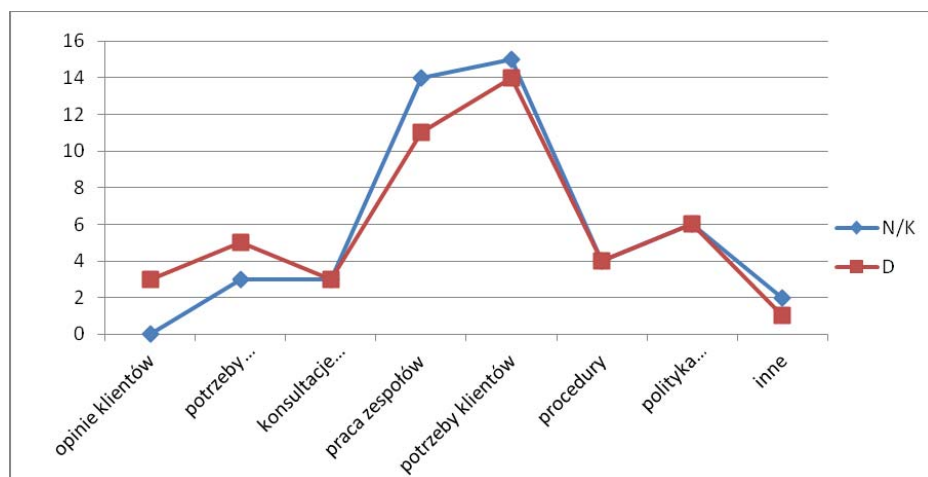
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników zamieszczonych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl.

Z powyższego wykresu wynika, iż zdecydowana większość respondentów bierze udział w planowaniu procesów edukacyjnych w placówkach, w których uczy. Można zatem śmiało powiedzieć, iż partycypacja nauczycieli i konsultantów w planowaniu procesów edukacyjnych rzeczywiście istnieje. Jest to dobra wiadomość, nie tylko w kontekście realizacji tego wymagania wobec placówki, ale również w kontekście zarządzania placówką. Odpowiedzi respondentów niejako łamią stereotyp, iż nauczyciel / konsultant nie ma bezpośredniego wpływu na decyzje podejmowane w placówce. Wpływ na planowanie procesów edukacyjnych mają zarówno dyrektorzy, jak i nauczyciele / konsultanci. Planowanie procesów edukacyjnych w placówce powinno odbywać się z uwzględnieniem zasad demokracji i partycypacji wszystkich uczestników, gdyż tylko w ten sposób możliwa będzie systematyczna analiza, na podstawie

której możliwe okaże się sformułowanie wniosków w celu doskonalenia procesu nauczania. O sukcesie współczesnej szkoły decydują nauczyciele. W dużej mierze o efektywności ich pracy świadczy właśnie wpływ oraz partycypacja w planowaniu i organizowaniu procesów edukacyjnych. O sukcesie nauczycieli decyduje również to, że na własnym przykładzie mogą przedstawić uczniowi, że są dopuszczani do planowania procesu nauczania, w efekcie czego proces uczenia się staje się skuteczny i wykorzystuje to, co Marzano nazywa „elementami skutecznego nauczania”:

- wykorzystanie skutecznych strategii nauczania,
- wykorzystanie skutecznych strategii zarządzania,
- wykorzystanie skutecznych metod opracowania programu nauczania [Marzano 2012, s. 13].

Wykres 2. W jaki sposób planuje się w placówce procesy edukacyjne? n = 32

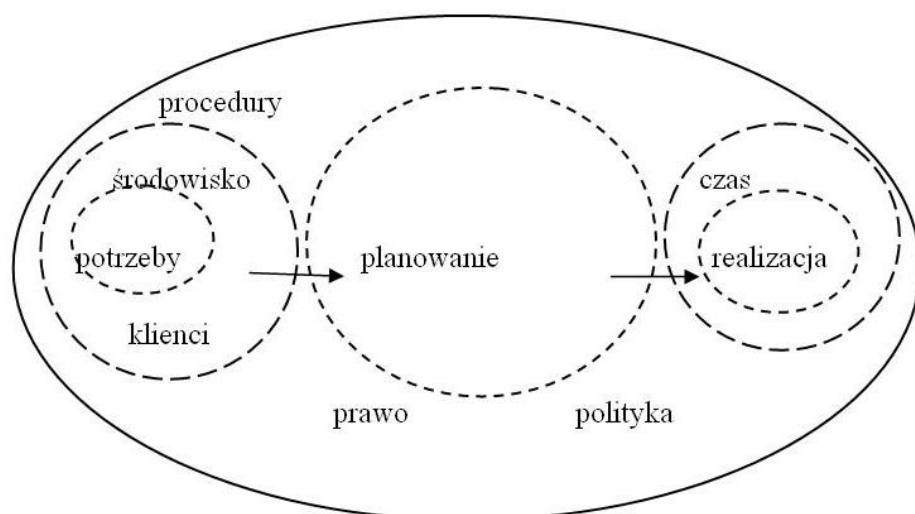


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników zamieszczonych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl.

Powyższy wykres jest tylko wizualną próbą przedstawienia badania jakościowego przeprowadzonego wśród dyrektorów (D) PDN oraz nauczycieli / konsultantów (N/K). Doskonale widać na nim zgodność w opiniach zarówno dyrektorów, jak i nauczycieli / konsultantów co do sposobów planowania procesów edukacyjnych. Jedyną rozbieżność w wynikach dotyczyła badania potrzeb środowiska lokalnego. Dyrektorzy wskazywali, iż prowadzi się tego typu diagnozy, natomiast nie znalazło to potwierdzenia w opiniach nauczycieli. Wykres zawiera również listę siedmiu kategorii – najczęściej wskazywanych

sposobów planowania procesów edukacyjnych. Kategoria „inne” zawierała pojedyncze, czasami podwójne wskazania, które uwzględniono ze względu na ich istotność. Z jednej strony potwierdzają one indywidualizację procesów nauczania w poszczególnych placówkach ze względu na ich specyfikę, koncepcję pracy, oryginalność oferty itp., z drugiej zaś stanowić mogą pewną inspirację dla innych ośrodków, co można jeszcze uwzględnić w planowaniu procesów edukacyjnych. Zawarte zostały tam następujące wskazania: analiza SWOT placówki, wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej w placówce, kierunek zmian w oświacie (nowe trendy edukacyjne).

Schemat 1. Planowanie procesów edukacyjnych w PDN



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów zamieszczonych na stronie www.seo2.npseo.pl.

Badanie pokazało, że nauczyciele / konsultanci oraz dyrektorzy placówki są zgodni co do tego, w jaki sposób planuje się procesy edukacyjne. Otóż najczęściej wskazywali oni na diagnozę potrzeb swoich klientów (nauczycieli, dyrektorów), następnie pracę zespołów (pracowni) w poszczególnych placówkach, a więc wspólne ustalanie planu pracy placówki, tematyki i programu szkolenia. Respondenci niemal jednogłośnie stwierdzili, że planowanie procesów edukacyjnych odbywa się w ramach procedur formalnych, takich jak status placówki, księgi jakości, system zarządzania jakością ISO 9001. Działania prowadzone przez placówki są też zgodne z polityką oświatową, oczekiwaniami Ministerstwa Edukacji Narodowej czy Kuratorium Oświaty. Z kolei reali-

zowanie procesów edukacyjnych związane jest z ich charakterem czasowym. Zarówno nauczyciele / konsultanci, jak i dyrektorzy, byli zgodni co do aspektu czasowego planowania procesów. Najwięcej wskazań stanowiły tzw. roczne oraz miesięczne plany pracy placówki, w tym te zawierające indywidualne plany rozwoju.

Z punktu widzenia efektywnego uczenia się cele procesu uczenia się nie ograniczają się tylko do przekazywania określonej wiedzy i umiejętności. Wiele z tych celów wykracza poza standardy nauczania danej PDN. Zmiany, na które mieli wpływ nauczyciele / konsultanci i które zostały wprowadzone do ewaluowanych PDN, dotyczyły w przeważającej większości dwóch aspektów: tematyki szkoleń i sposobu organizacji szkoleń. Przyglądając się raz jeszcze zamieszczonemu powyżej wykresowi (patrz schemat 1), dochodzimy do wniosku, że wymienione rodzaje zmian są związane tylko z potrzebami interesariuszy / klientów, być może środowiska. Co ciekawe, potrzeby te nie wykraczają poza ramy prawa, polityki oświatowej czy innych procedur formalnych. W związku z tym nasuwa się następujące pytanie – czy mamy tak sprawną politykę oświatową i prawo oświatowe niewymagające zmiany? Czy może placówki doskonalenia nauczycieli są na tyle zniewolone przez te ramy, że nie są w stanie / nie potrafią poza nie wykroczyć? Jest to na pewno temat warty szerszego zbadania.

Konkludując, wpływ na decyzje podejmowane w PDN mają wszyscy pracownicy, jednak wpływ ten ogranicza się tylko do zmian bezpośrednio związanych np. z programem szkoleń. Procesy edukacyjne w zdecydowanej większości są planowane w sposób proceduralny / formalny, uwzględniający czas trwania i wprowadzania zmiany (miesiąc, rok, kilka lat) oraz w sposób zgodny z polityką oświatową państwa.

Zakończenie

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy już jesteśmy, czy dopiero stajemy się społeczeństwem wiedzy. Nietrudno jednak zauważyć, że wiedza stała się niezbędnym zasobem potrzebnym do funkcjonowania tego społeczeństwa. Zasób ten rośnie w bardzo szybkim tempie. Ilość informacji, jaka na co dzień do nas dociera, jest ogromna, a dostęp do nich niemal nieograniczony. Większość z tych informacji bardzo szybko się dezaktualizuje, ich miejsce zajmują nowe. Ma to bezpośredni wpływ na proces uczenia się uczniów i nauczycieli. Anthony Townsend uważa, że aby dostrzec ogrom zmian w procesie edukowania nauczycieli, należy zadać proste pytanie: „Co może robić i z czego korzystać dzisiejszy nastolatek, a co było niemożliwe, gdy my byliśmy w jego wieku?” Ewolucja czy wręcz rewolucja, jaka dokonała się od tamtej pory, jest dowodem na to, iż zmiany dotyczą wszystkich dziedzin naszego życia, a nie tylko na przykład

technologii [por. Townsend 2012, s. 113]. Można zaryzykować tezę, iż kończący studia nauczyciele opuszczają mury uczelni z nieaktualną wiedzą i szybko muszą uzupełniać braki i doskonalić warsztat swojej pracy. Przed placówkami doskonalenia nauczycieli stoi niełatwe zadanie, które muszą oni bardzo często modyfikować i dostosowywać do potrzeb swoich klientów. Ewaluacja oświaty, w tym ewaluacja PDN, jest jednym z narzędzi, które może wspomóc proces doskonalenia nauczycieli tak, aby byli oni jak najlepiej przygotowani nie tylko do uczenia uczniów, ale również do uczenia siebie samych.

Rekomendacje dla zarządzania edukacyjnego XXI wieku

Aby zarządzanie edukacyjne było jeszcze bardziej skuteczne, należy poddawać analizie przede wszystkim te struktury czy systemy, które wyraźnie ograniczają procesy uczenia się. Dotyczy to w szczególności środowisk edukacyjnych, które mają bezpośredni wpływ na efektywność systemu edukacji. Aby system doskonalenia nauczycieli w Polsce spełniał swoje cele należałoby: zwiększyć rolę pozaformalnych sposobów planowania procesów edukacyjnych, wykorzystać potencjał różnych instytucji z otoczenia szkoły, zwiększyć rolę kształcenia pozaszkolnego (idea *service learning*, uczenie poprzez pracę na rzecz społeczności). Należałoby również przekroczyć ramy formalno-proceduralne, które mogą ograniczać rozwój nauczycieli. Tempo zmian zachodzących w edukacji jest zdecydowanie szybsze niż zmiana polityki oświatowej państwa i zmiany legislacyjne. Aby polskie społeczeństwo stało się naprawdę społeczeństwem wiedzy, należałoby mieć nie tylko świadomość, ale bezpośredni wpływ na kreowanie zarówno polityki oświatowej, jak i prawa oświatowego.

Bibliografia

Dumont H., Instance D., Benavides F. (red.) (2013), *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.

Łuczyński J. (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, WUJ, Kraków.

Marzano R.J. (2012), *Sztuka i teoria skutecznego nauczania*, Civitas, Warszawa.

Townsend A. (2012), *Nauczyciele jako przewodnicy w uczeniu się* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, WUJ, Kraków.

Ośrodek Rozwoju Edukacji (2013), *Wspieranie szkół i nauczycieli. Informacje o projekcie* [online], protokół dostępu:

http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=394&Itemid=1015 [11.08.13].

Statystyki platformy seo2 [online], protokół dostępu rejestrowanego: <http://www.seo2.npseo.pl/>, [14.02.13].

Róża Gromek
Społeczna Akademia Nauk

Inicjatywy gospodarczego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego

Economic initiatives to support small and medium-sized enterprises in the economic downturn

Abstract: This overview discusses mainly the problem of government policy which supports the creation and development of small and medium-sized enterprises during the economic downturn. In order to provide continuity of support programs, a much longer time span has been adopted, including a transition period after the change of the economic system. With the growing importance of small and medium-sized enterprises in Polish economy, the need to improve the conditions of their formation, operation and development has been noticed. The more they appeared in the Polish economic system, the better all the supportive actions, resulting from government actions, seemed. However, during the economic downturn which started in the ground-breaking 2008 year, legislative changes, which were immediately recognized by entrepreneurs as tending towards a more friendly business law, has started to be implemented, improving the competitiveness of small and medium-sized enterprises. The directions of where the further effective solutions are heading will require increased and still missing investments, without which the Polish economy will remain on a path of low growth in the long term period.

Not only businesses, but all of us citizens of this country are expecting good and efficient system solutions resulting in productive work, giving the Polish economy strength and momentum to become an equal partner for the modern European countries.

Key-words: economic policy, development, financial crisis / recession, innovation in enterprises, small and medium enterprises.

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej od 2008 roku do chwili obecnej uwarunkowane było globalnym kryzysem gospodarczym, wywołanym nadmiernym zadłużeniem Zachodu. Na potrzeby niniejszego opracowania istotę globalnego kryzysu sformułowano jako „procesy zachodzące w gospodarce światowej od sierpnia 2008 roku, czyli od czasu gwałtownych spadków cen surowców, załamania wiarygodności szeregu instytucji finansowych o znaczeniu globalnym, dużego spadku cen nieruchomości, silnego obniżenia się indeksów na głównych światowych giełdach, zwiększenia wskaźników bezrobocia na rynkach, a w konsekwencji obniżenia się popytu i zmniejszenia wartości wymiany handlowej” [Urban 2013, s. 187]. Tak negatywne procesy w skali międzynarodowej spowodowały nie tylko znaczący spadek produktu krajowego brutto (PKB) w wielu krajach, ale również dramatyczne w skutkach zagrożenie bankructwem niektórych rządów państw. Bankructwa rządów uznawane są za kolejną, drugą falę kryzysu.

„Polska odczuła skutki globalnego kryzysu na mniejszą skalę w porównaniu z innymi krajami, niemniej jednak i u nas tempo wzrostu gospodarczego uległo wyraźnemu wyhamowaniu. Konsekwencją spowolnienia gospodarczego jest między innymi osłabienie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych” [Wypych 2011, s. 273]. W tych okolicznościach okazało się, że Polska jest jedynym najbardziej odpornym na kryzys krajem członkowskim Unii Europejskiej, który w 2009 roku odnotował największy wzrost PKB, bo o 1,8% w porównaniu z rokiem 2008 [Urban 2013, s. 187]. Przed załamaniem wzrostu uratowało nas wiele czynników (w odróżnieniu od mało elastycznych wysoko rozwiniętych gospodarczo krajów), takich jak: elastyczność gospodarki, niskie płace, niezbyt wysoki poziom eksportu, niski kurs złotego, obszerny rynek wewnętrzny oraz polityka finansowa polskich banków, dość rygorystycznych przy udzielaniu kredytów i ostrożnych w inwestowaniu zasobów finansowych. Należy również pamiętać, że sektor bankowy bardzo poważnie zadłużył się w bankach zagranicznych, zaciągając 20 i 30-letnie kredyty. Drastycznemu osłabieniu koniunktury gospodarczej w tym czasie zapobiegło także przemieszczanie do naszego kraju produkcji przemysłowej przez niektóre państwa zachodnie, ze względu na niskie koszty pracy i co najważniejsze, miliardy euro dla Polski z budżetu Unii Europejskiej z przeznaczeniem na inwestycje (omówione w dalszej części pracy). Wymienione czynniki pozwalały mieć nadzieję, że przyszłość naszego kraju w kolejnych latach nie będzie wyglądała „zbyt czarno”.

Warunki spowolnienia gospodarczego w kraju zmobilizowały wszystkie firmy, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa, borykające się z mniejszą liczbą zleceń, opóźnionymi płatnościami i spadkiem rentowności, do

analizowania i weryfikowania prowadzonej działalności pod kątem bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów i kapitału ludzkiego. Skuteczność zarządzania firmą w niepewnych warunkach wymaga podejmowania trudnych decyzji, których priorytetem w takich okolicznościach stały się przede wszystkim: pasywa nad aktywami, bezpieczeństwo nad rozwojem oraz *cash flow*, gdyż najwyższą rangę ma wypłacalność firmy nad rachunkiem wyników. W związku z tym ważna wydaje się świadomość stwierdzenia Bogusława Grabowskiego, wygłoszonego w trakcie wykładu w maju 2009 roku, iż „kryzys trwa zbyt krótko, aby miał się szybko skończyć” [Grabowski 2009].

Bogata problematyka, dotycząca działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, powoduje, iż za cel opracowań przyjmuje się z reguły wybrane obszary ekonomiki „małego” podmiotu gospodarczego, gdyż jej niezwykła złożoność poważnie utrudnia wykonanie publikacji o charakterze kompleksowym. Warto zwrócić uwagę, że obecnie coraz większym zainteresowaniem tą dziedziną cieszą się monografie, podręczniki, poradniki i bieżące informacje w dodatkach do gazet. Cenione są także wykłady akademickie, służące studentom kierunków ekonomicznych, przyszłym przedsiębiorcom i menedżerom.

W niniejszym opracowaniu jako tezę przyjęto stwierdzenie, iż małe i średnie przedsiębiorstwa to organizacje o szczególnym charakterze, elastyczne i szybkie w działaniu, które mimo światowego kryzysu i osłabienia koniunktury gospodarczej w kraju, są w stanie umiejętnie i kreatywnie dostrzegać oraz wykorzystać szanse rozwojowe, a tym samym dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Dzięki temu posiadają moc przywracania równowagi gospodarczej kraju, co w warunkach spowolnienia jest największą wartością. Natomiast celem opracowania jest zaprezentowanie podstawowych inicjatyw polityki gospodarczej rządu, wspierających powstawanie, funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w warunkach recesji, a także ocena efektów tych działań w okresie minionych dwóch dekad. Podjęto też próbę odpowiedzi na pytanie: w jakich dziedzinach potrzebna jest pomoc zewnętrzna oraz jakie mechanizmy należy uruchomić dla bezpiecznego i konkurencyjnego rozwoju małego i średniego biznesu.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w polskiej gospodarce.

Pojęcie wielkości firmy ma charakter względny. Teoria i praktyka gospodarcza nie wypracowały jednolitych kryteriów klasyfikacyjnych przedsiębiorstw. „Punktem wyjścia definicji małej i średniej firmy mogą być rozważania dotyczące korzyści skali, zwłaszcza analiza skali minimalnej efektywności (MES). Z tego punktu widzenia małą firmę można zdefiniować jako taką, która ope-

ruje poniżej minimalnej efektywności przyjętej dla danego rynku” [Piasecki 1998, s. 86]. Genezą tej definicji jest „minimalna skala efektywna produkcji (MES), czyli taki poziom produkcji, przy którym przestają występować korzyści skali” [http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/chodak/wykład_mikro/mikro6F/zo.doc.].

(„MES”: Manufacturing Exclusion System, ang.: System Realizacji Produkcji). Korzyści skali oznaczają spadek długookresowego kosztu przeciętnego w miarę wzrostu produkcji. Niekorzyści skali odwrotnie – oznaczają wzrost długookresowego kosztu przeciętnego w miarę wzrostu produkcji. W praktyce jednak, do określenia małej firmy wykorzystuje się bezwzględne miary wielkości w oparciu o kryteria ilościowe np.: wielkość zatrudnienia, wartość rocznych obrotów, wartość na rynku, finansową niezależność, strukturę organizacyjną, jedność własności i zarządzania [Piasecki 1998, s. 86].

Według rekomendacji Komisji Europejskiej, za małe i średnie przedsiębiorstwo uważa się takie, które spełnia łącznie trzy następujące warunki [Okreglicka, Ławińska, 2009, s. 5]:

- zatrudnia mniej niż 250 pracowników,
- osiąga roczne obroty nieprzekraczające 40 mln euro lub ogólny roczny bilans nieprzekraczający 27 mln euro,
- spełnia warunek niezależności.

Ostatecznie w Ustawie o Swobodzie Działalności Gospodarczej polski “ustawodawca, definiując pojęcie małego przedsiębiorstwa odwołał się do metod stosowanych w krajach europejskich, które preferują kryteria ilościowe: wielkość zatrudnienia, wysokość obrotów i wartość aktywów. Z dniem 1 stycznia 2005 roku weszły w życie przepisy definiujące pojęcie mikroprzedsiębiorcy, małego przedsiębiorcy oraz średniego przedsiębiorcy” [Gawryś, Muc 2011, s. 20].

Liczbę małych i średnich przedsiębiorstw w kraju, zarejestrowanych w systemie REGON w latach 2003–2011 i dynamikę ich wzrostu zaprezentowano w tabeli 1 [PARP 2004, 2008, 2010–2012].

Tabela 1. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw w systemie REGON w latach 2003–2011

| Lata | Liczba MSP (w mln) | Dynamika wzrostu w % |
|------|--------------------|----------------------|
| 2003 | 3,63 | |
| 2004 | 3,67 | 101,1 |
| 2005 | 3,71 | 101,1 |
| 2006 | 3,74 | 100,8 |
| 2007 | 3,78 | 101,1 |
| 2008 | 3,87 | 102,4 |
| 2009 | 3,88 | 100,3 |
| 2010 | 4,06 | 104,6 |
| 2011 | 4,07 | 100,2 |

Źródło: opracowanie własne.

W okresie objętym badaniem (dziewięć lat) można zaobserwować wzrostową tendencję liczby omawianych przedsiębiorstw. Nawet w roku 2008, niezależnie od odczuwalnych już zjawisk kryzysowych, odnotowano istotny wzrost liczby firm o 2,4% w porównaniu z rokiem 2007, lecz najbardziej wyraźne ożywienie tempa wzrostu – o 4,6% w stosunku do roku poprzedniego – nastąpiło w 2010 roku. Analizowane tendencje wzrostowe mogły być skutkiem wprowadzenia przyjaznych dla przedsiębiorców rozwiązań legislacyjnych, w ramach „Pakietu na rzecz przedsiębiorczości”, omówionego w dalszej części opracowania. Nieco niższe tempo wzrostu liczby małych i średnich przedsiębiorstw pokazują lata 2004, 2005 i 2007 (wzrost o 1,1%), 2006 (wzrost o 0,8%) oraz 2009 (wzrost o 0,3%). W roku 2011, podobnie jak w 2010, liczba omawianych firm utrzymywała się na najwyższym poziomie, w liczbie ponad 4 milionów.

Dokładna liczba małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON w 2011 roku oraz ich struktura przedstawia się następująco [PARP 2012]:

| Wyszczególnienie | Liczba przedsiębiorstw | Struktura % |
|--------------------------|------------------------|-------------|
| mikro przedsiębiorstwa | 3 861 352 | 94,9 |
| małe przedsiębiorstwa | 173 449 | 4,3 |
| średnie przedsiębiorstwa | 31 329 | 0,8 |
| Ogółem | 4 066 130 | 100,0 |

Omawiane przedsiębiorstwa cechuje znaczne rozdrobnienie, przejawiające się wysokim

94,9% udziałem firm bardzo małych (do 9 pracujących) oraz niskim udziałem przedsiębiorstw małych, 4,3% (10–49 pracujących) i średnich – 0,8% (50–249 pracowników). Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły również 99,8% wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w liczbie 4 071 576.

Z obliczeń wynika zatem, iż liczba dużych przedsiębiorstw stanowiła 5 446.

Ważnym uzupełnieniem na bazie danych za 2011 rok jest także następująca struktura małych i średnich przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności:

| | |
|-------------|-------|
| Usługi | 45,4% |
| Handel | 30,4% |
| Budownictwo | 13,5% |
| Przemysł | 10,7% |

Wynika z niej, iż polskie małe i średnie firmy działają przede wszystkim w usługach (45,4%) i handlu (30,4%), natomiast rzadziej w budownictwie (13,5%) i przetwórstwie przemysłowym (10,7%).

Małe i średnie przedsiębiorstwa jako ważny czynnik rozwoju gospodarczego kraju

Ministerstwo Gospodarki szacuje, iż obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa niezmiennie stanowią 99,8% ogółu polskich firm [Wędzikowski 2013], co uważa się za sukces krajowej ekonomii, zważywszy na niezwyklej transformację gospodarki i długotrwały proces budowania nowego ładu instytucjonalno-biznesowego. „Niekiedy wręcz małe i średnie przedsiębiorstwa uznaje się, tak jak P.Drucker, za „sól gospodarki rynkowej” i gwarancję demokratycznego porządku gospodarczego. W Polsce w ciągu

kilkudziesięciu lat wzbudzały one różnorakie emocje – dawniej agresję, gdyż postrzegane były jako organizacje z innej epoki, dzisiaj nadzieję, gdyż mogą stać się jedną z sił napędowych gospodarki” [Safin 2008, s. 7]. Szczególnie w dobie spowolnienia gospodarczego podana struktura ekonomii państwa zapewnia dużą elastyczność działania dzięki sile najważniejszych cech małych i średnich przedsiębiorstw, takich jak: sprawność funkcjonowania, czyli szybka reakcja na zmiany warunków rynkowych, nierzadko całkowita zmiana profilu gospodarowania, wysoka efektywność funkcjonowania dzięki niższym kosztom działalności, oszczędności w wykorzystaniu zasobów, skuteczna motywacja pracowników oraz kreatywne łączenie funkcji właściciela i menedżera podejmującego jednoosobowo kluczowe decyzje dla firmy. Natomiast duże podmioty gospodarcze i wielkie światowe koncerny prowadzące działalność na

ogromną skalę, posiadające znaczący udział w rynku z licznymi powiązaniem kapitałowymi, potrzebują znacznie więcej czasu na wdrożenie projektów adaptacyjnych związanych z recesją, która jednak nie trwa wiecznie.

Naturalna ewolucja małych i średnich przedsiębiorstw w duże i silne podmioty o kluczowym znaczeniu dla gospodarki w kraju jest możliwa i przy sprzyjających warunkach polityki gospodarczej rządu może stworzyć realne szanse na powstanie w Polsce solidnego systemu gospodarczego. Z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) za 2012 rok wynika, iż małe i średnie firmy zatrudniają 60% ogółu pracujących, mają także 60% udział w przychodach ogółem sektora przedsiębiorstw, ale jednocześnie posiadają już tylko niewiele ponad 40% wartości aktywów tego sektora. Z ostatniego Raportu wynika także znaczący wkład tych przedsiębiorstw w tworzenie produktu krajowego brutto (PKB). „PKB jest sumą wartości dodanej brutto oraz kwoty podatków pośrednich i ceł, które wpłynęły do budżetu w danym roku, pomniejszoną o wielkość dotacji” [Jankiewicz 2004, s. 22].

Strukturę PKB w latach 2004–2010 przedstawiono w Tabeli 2 [PARP 2012].

Tabela 2. Struktura PKB w latach 2004–2010

| Lata | Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa w % | | | Wartość dodana brutto innych podmiotów w % | Cła i podatki w % |
|------|---|------|-------|--|-------------------|
| | MSP | Duże | Razem | | |
| 2004 | 48,6 | 21,9 | 70,5 | 18,3 | 11,1 |
| 2005 | 47,8 | 22,5 | 70,3 | 17,8 | 11,9 |
| 2006 | 47,8 | 22,9 | 70,7 | 17,2 | 12,2 |
| 2007 | 47,3 | 23,5 | 70,8 | 16,7 | 12,5 |
| 2008 | 47,2 | 23,9 | 71,1 | 16,5 | 12,5 |
| 2009 | 48,4 | 23,9 | 72,3 | 16,5 | 11,1 |
| 2010 | 47,6 | 24,0 | 71,6 | 16,5 | 11,9 |

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe dane pokazują, iż przedsiębiorstwa działające w Polsce generują prawie trzy czwarte PKB i zasadniczo poziom ten systematycznie się zwiększał mimo spowolnienia gospodarczego. Wyraźne obniżenie tego poziomu odnotowano w 2010 roku o 0,7 p.p. w porównaniu z rokiem 2009 (w grupie MSP). W podanej strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB, małe i średnie firmy, utrzymując się na poziomie ponad 47% i najczęściej blisko lub 48%, generują prawie co drugą złotówkę produktu krajowego brutto. Przedstawione informacje potwierdzają znaczący wpływ sektora małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój gospodarczy kraju.

Działania wspierające tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w warunkach spowolnienia gospodarczego

Odradzanie się i rozwój przedsiębiorczości w Polsce rozpoczęły się po zmianie ustroju gospodarczego na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. W okresie transformacji małe i średnie przedsiębiorstwa odniosły sukces, mimo niezbyt korzystnych warunków dla tworzenia i rozwoju *small businessu*, braku dostatecznej pomocy ze strony sprzyjającego dużym firmom państwa i trudności w pozyskiwaniu drogich kredytów.

Duże znaczenie gospodarcze i społeczne tej kategorii podmiotów dla rozwoju całej gospodarki w dłuższej perspektywie, sprawiło, iż głównym założeniem polityki rządu, szczególnie od przełomowego roku 1989, stało się stworzenie korzystnych warunków dla aktywności gospodarczej przedsiębiorstw w celu zwiększenia zatrudnienia oraz konkurencyjności firm na rynku krajowym i europejskim. Pierwszy jednolity program stanowił częściowy cel polityki makroekonomicznej pod nazwą „Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej. Polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw na lata 1995–1997” [Olejniczak, Lipczyński 2013]. Realizacja tego pakietu poprawiła nieznacznie warunki działających wówczas firm, jednakże wymagała dalszych bardziej sprzyjających działań. W związku z tym opracowano i wdrożono kolejny program pod nazwą „Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku” [Olejniczak, Lipczyński 2013].

Zawarte w nim działania na rzecz przedsiębiorców miały charakter doradczo- szkoleniowy, miały też ułatwić dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz wspierać eksport. Nieco bardziej aktywne i efektywne działania pomocowe państwa przypadają na rok 2002, zawarte w następujących dokumentach przyjętych do realizacji [Olejniczak, Lipczyński 2013]:

- Założenia do pakietu „Przed wszystkim przedsiębiorczość w ramach przyjętej strategii gospodarczej „Przedsiębiorczość – Rozwój – Praca”,
- Plan działań antykryzysowych w sferze ochrony rynku i miejsc pracy, wprowadzający przede wszystkim kredyt podatkowy dla nowopowstających podmiotów tworzących nowe miejsca pracy,
- „Kapitał dla przedsiębiorczych”, obowiązujący na lata 2002–2006 program funduszy pożyczkowych i poręczeniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

„Pomimo wielu nieprawidłowości w trakcie reform i braku realizacji kompleksowej polityki, od 1992 roku notowano stały wzrost gospodarczy” [Jankiewicz 2004, s. 20], który w znacznej mierze stał się udziałem małych i średnich przedsiębiorstw tworzących energię gospodarczą.

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej pojawiły się nowe, poakcesyjne mechanizmy finansowania w postaci funduszy unijnych w obszarze europejskich programów pomocowych, skierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki temu kolejne działania rządu związane były z decentralizacją polityki wspierania tych firm z uwagi na znaczący wzrost funduszy na ten cel dla poszczególnych regionów kraju. Rada Ministrów przyjęła do realizacji program pod nazwą „Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013” [Huczek 2013], bazując na 16 Regionalnych Programach Operacyjnych. Samorządy poszczególnych województw zobligowano do zaprojektowania, wdrażania i realizacji programów regionalnych, zawierających także instrumenty pomocowe kierowane do małych i średnich przedsiębiorstw. Perspektywa finansowa całego programu obowiązuje do końca 2013 roku i prawdopodobnie będzie także w kolejnej na lata 2014–2020.

Biorąc pod uwagę omówione aspekty, w tabeli 3 przedstawiono liczbę nowo powstałych podmiotów w latach 2003–2010 [Urban 2013, s. 191].

Tabela 3. Liczba nowo powstałych (w latach 2003–2010) przedsiębiorstw

| Lata | Liczba przedsiębiorstw (tys.) | Dynamika wzrostu |
|------|-------------------------------|------------------|
| 2003 | 274,8 | |
| 2004 | 228,5 | 83,2 |
| 2005 | 289,4 | 126,7 |
| 2006 | 316,7 | 109,4 |
| 2007 | 314,1 | 99,2 |
| 2008 | 340,1 | 108,3 |
| 2009 | 402,4 | 118,3 |
| 2010 | 465,7 | 115,7 |

Źródło: opracowanie własne.

Od 2005 roku obserwujemy zasadniczo systematyczny wzrost liczby nowo powstałych firm. Dzięki sprzyjającym warunkom w roku 2005 szczególnie widoczny jest najwyższy wzrost – o 26,7% w porównaniu z rokiem 2004. Natomiast zmniejszenie dynamiki wzrostu odnotowano tylko w 2007 roku, o 0,8% w stosunku do roku poprzedniego, być może ze względu na odczuwalne już sygnały zmniejszającego się globalnego popytu. Jednakże w kolejnych latach znaczący przyrost liczby nowo zakładanych firm był z pewnością skutkiem wdrażania pomocowych programów, pomagających przedsiębiorczym Polakom sfinansować rozpoczęcie i prowadzenie własnego biznesu. Szczególnie warto zwrócić uwagę na rok 2008, w którym pomimo oznak kryzysu, liczba firm wyraźnie wzrosła, bo o 8,3% w porównaniu z rokiem 2007.

W latach 2009 i 2010 odnotowano dalsze znaczące ożywienie tworzenia nowych firm i kolejny wzrost ich liczby, odpowiednio o 18,3% i 15,7% w porównaniu z latami poprzednimi. Można zatem sądzić, iż przyrost liczby nowo powstałych przedsiębiorstw był w znacznej mierze wynikiem zmian, wprowadzonych przez rząd na przełomie 2008 i 2009 roku w ramach „Pakietu na rzecz przedsiębiorczości” [*Przedsiębiorczość w Polsce* 2010, s. 5], w którym znalazły się między innymi: wprowadzenie możliwości zawieszenia działalności gospodarczej, ułatwienie zakładania działalności gospodarczej poprzez wprowadzenie tak zwanego „jednego okienka”, uproszczenie i ograniczenie kontroli w firmach, obniżenie poziomu obowiązkowego kapitału zakładowego w spółce z o.o. oraz spółce akcyjnej, uproszczenie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego, uproszczenie przepisów w zakresie podatku od towarów i usług, wprowadzenie domniemania uczciwości podatnika, rozszerzenie przepisów dotyczących wiążącej interpretacji prawa, zakaz żądania dokumentów nieprzewidzianych prawem.

Małe i średnie przedsiębiorstwa cechuje szczególna dynamika, która dotyczy nie tylko liczby nowo powstałych podmiotów, ale również liczby firm zlikwidowanych.

W tym miejscu warto przytoczyć teorię Josepha Schumpetera, którego zdaniem „nie każdy menedżer czy właściciel jest przedsiębiorcą, a tylko ten, który wprowadza nowe kombinacje produkcyjne. Jedynie innowacje zapewniają rozwój przedsiębiorstw i są źródłem zysku, a nie, jak się sądzi, kapitał” [Jankiewicz 2004, s. 11]. Wynika z tego, iż istotą konkurencji jest działalność innowacyjna, która oferuje nabywcom atrakcyjne i tanio wytworzone wyroby. W związku z tym naturalnym wydaje się proces likwidacji licznych działających na rynku firm. Liczbę podmiotów zlikwidowanych w latach 2003–2010 przedstawiono w tabeli 4 [PARP 2010, 2011].

Tabela 4. Liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych w latach 2003–2010

| Lata | Liczba przedsiębiorstw (tys.) | Dynamika wzrostu |
|------|-------------------------------|------------------|
| 2003 | 153,4 | |
| 2004 | 209,8 | 136,8 |
| 2005 | 233,1 | 111,1 |
| 2006 | 287,6 | 123,4 |
| 2007 | 257,1 | 89,4 |
| 2008 | 264,1 | 102,7 |
| 2009 | 383,4 | 145,2 |
| 2010 | 268,7 | 70,1 |

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższy wzrost liczby firm zlikwidowanych odnotowano w 2009 roku, o 45,2% w porównaniu z rokiem 2008 – ze względu na załamanie się popytu i silne wyhamowanie tempa wzrostu gospodarczego, jakie wystąpiło w 2009 roku. Zmniejszenie tempa wzrostu liczby firm zlikwidowanych przypada na rok 2007 – o 10,6% oraz 2010 – prawie o 30% (w związku z widocznym ożywieniem), odpowiednio w stosunku do lat poprzednich. Zaprezentowane charakterystyki zmian ilościowych podmiotów gospodarczych w latach 2003–2010 dowodzą, iż w Polsce niezmiennie rośnie liczba firm, tworzy się więcej nowych niż upada starych. Ciekawym jest również fakt, iż mimo doświadczeń związanych ze spowolnieniem gospodarczym w 2009 roku, pogorszone nastroje przedsiębiorców nie miały negatywnego wpływu na liczbę nowo powstałych podmiotów. Może to świadczyć nie tylko o wyjątkowej zaradności i przedsiębiorczości Polaków, ale również o słabości polskiego rynku pracy i konieczności samozatrudnienia zwalnianych pracowników.

Możliwości inwestycyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach recesji gospodarczej

Poważnym problemem polskiej gospodarki jest brak możliwości inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na bariery finansowe, polegające na braku środków na modernizację i rozwój firm, których większość, bo ponad 90%, najczęściej korzysta ze zgromadzonego przez siebie kapitału oraz z oszczędności rodziny [Olejniczak, Lipczyński 2013]. Polskie firmy nie miały szans zbudować kapitału własnego, który stanowiłby ważne źródło finansowania inwestycji o charakterze rozwojowym. Potrzebny jest pakiet instrumentów dający możliwość bezpośredniego dostępu do taniego pieniądza i zmiany struktury finansowania działalności gospodarczej, tak aby firmy mogły skutecznie wykorzystać kapitał na cele inwestycyjne i wkraczać na zagraniczne rynki. Obecnie nie jest to możliwe ze względu na trudności w uzyskaniu kredytów bankowych, szczególnie przez nowo tworzone przedsiębiorstwa, z uwagi na wymogi odpowiednich zabezpieczeń przy ustalaniu zdolności kredytowej, a także wysokie oprocentowanie kredytów. „Firma konsultingowa McKinsey szacuje, że na jednego Polaka są one czterokrotnie mniejsze niż na przeciętnego mieszkańca Unii Europejskiej” [Wędzikowski 2013]. Jak pokonać najtrudniejszą barierę finansową o charakterze inwestycyjnym, o kluczowym znaczeniu dla rozwoju firm oraz całej gospodarki? Na szczęście takie mechanizmy finansowania stwarzają fundusze unijne, w ramach których kilka wieloletnich programów pomocowych skierowanych jest także do małych i średnich przedsiębiorstw. Wyznaczają one kolejne perspektywy finansowe obejmujące lata 2000–2006, 2007–2013 i na pewno w założeniu kolejną na 2014–2020 [Huczek 2013]. Zasadniczo skierowane do nich programy obejmują obszary

wsparcia, takie jak: współpraca, pomysły, ludzie, możliwości i są tak przygotowywane, aby mogły być dostosowane do zmieniających się warunków i potrzeb. W tym miejscu należy wymienić najistotniejszy program, przeznaczony głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw, którym jest Siódmy Program Ramowy (7PR) w zakresie badań i rozwoju technologicznego, obowiązujący w latach 2007–2013. Jego budżet wynosi prawie 54 miliardy euro [Huczek 2013]. „Odgrywa on strategiczną rolę w realizacji celów wzrostu, konkurencyjności i zatrudnienia wraz z Ramowym Programem na rzecz konkurencyjności innowacji, programami edukacyjnymi i szkoleniowymi, funduszami strukturalnymi oraz funduszami spójności” [Huczek 2013].

Należy jednak pamiętać, iż środki finansowe z funduszy unijnych nie trafiają bezpośrednio do małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ mogą je uzyskać przede wszystkim fundusze pożyczkowe, banki i aniołowie biznesu. Przedsiębiorcy mogą zatem korzystać ze środków pomocowych mając wprawdzie ułatwiony, ale jednak pośredni dostęp do finansowania. W ramach takiego działania po spełnieniu obowiązujących warunków, mogą realizować inwestycje mające na celu utworzenie nowego lub rozbudowę istniejącego przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowego produktu oraz nowego procesu produkcyjnego, dostosowanego technologicznie i jakościowo do unijnych dyrektyw oraz wymagań środowiskowych.

Na uwagę zasługują także kredyty obrotowe wspierające bieżącą działalność gospodarczą i fakt, iż na początku 2013 roku, po raz pierwszy w ciągu całego okresu transformacji polskiej gospodarki, obejmującego dwie dekady, został wdrożony bezprecedensowy program gwarancji *de minimis*, będący z pewnością nieprędką reakcją rządu na spowolnienie gospodarcze. W ramach tego programu mikro, mali i średni przedsiębiorcy, po spełnieniu obowiązujących warunków mogą otrzymać gwarancje na zabezpieczenie spłaty kredytu z przeznaczeniem na finansowanie bieżącej działalności gospodarczej. Ryzyko połączone z udzielonymi kredytami zostało przejęte przez Skarb Państwa jako pomoc Państwa dla przedsiębiorców. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) jako jedyny bank państwowy oferuje gwarancje za pośrednictwem banków kredytujących, które podpisały umowy z BGK. „Nowy program tak zwanej Portfelowej Linii Gwarancyjnej *de minimis* ma być lekarstwem na spowolnienie gospodarcze i wynikające z niego trudności małych i średnich firm w dostępie do kredytów na bieżącą działalność” [Bednarek 2013]. Największe zainteresowanie tym kredytem wykazują przede wszystkim mikro i małe firmy, niemające odpowiednich zabezpieczeń. O popularności projektu może świadczyć stwierdzenie, iż „kredyty z nowymi gwarancjami *idą jak woda*” [Bednarek 2013]. Należy sądzić, iż w ramach programu pomocy *de minimis* wiele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zostało uratowanych od bankructwa.

W czasach niepewności i niestabilności koniunktury przedsiębiorcy doskonale zdają sobie sprawę z konieczności poszukiwania nowych szans rozwoju, a to wymaga, niezależnie od krótkookresowego zarządzania, wdrażania w długi okresie planów inwestycyjnych i rozwojowych o charakterze strategicznym.

Podsumowanie

W powszechnej opinii uważa się, iż polska gospodarka osiągnęła już granice swoich możliwości rozwojowych, które oparte były na dość niskich kosztach pracy oraz rocznikach wyżu demograficznego. Obecnie „krok naprzód” możliwy jest tylko przy wykorzystaniu intensywnych czynników wzrostu, opartych na wiedzy, przedsiębiorczości i kapitale ludzkim w celu osiągnięcia znacznego wzrostu innowacyjności oraz eksportu. Unijny komisarz do spraw przemysłu, Antonio Tanjani, stwierdził, iż Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej pod względem innowacyjności małych i średnich firm. Według Raportu PARP z 2010 roku „odsetek firm innowacyjnych w latach 2006–2008 kształtował się na poziomie 18%, w porównaniu z 75% w Niemczech, a w eksport zaangażowanych jest obecnie tylko ok. 30% firm małych i średnich” [PARP 2012]. Jak można tę sytuację zmienić? Kluczowym działaniem w tym względzie może być współpraca nauki z biznesem na zasadzie współzależności między nimi, tak aby nauka polskich wyższych uczelni otwarta była na rodzime przedsiębiorstwa i bezkolizyjnie mogła z nimi współpracować na wielu płaszczyznach. Cennym pomysłem w tym zakresie jest organizowanie inkubatorów przedsiębiorczości, przy jednoczesnym wsparciu Unii Europejskiej, które w bliskiej przyszłości mogą wypracować innowacyjne projekty, będące efektem współpracy naukowców i studentów zainteresowanych przedsiębiorczością oraz biznesmenów współpracujących z ośrodkami nauki.

Czy czeka nas kolejna ciężka fala recesji, masowe zwolnienia pracowników i drastyczne zmniejszenie popytu oraz zwiększenie liczby likwidowanych małych i średnich przedsiębiorstw? Może jednak wręcz przeciwnie, gdyż, jak wynika z optymistycznego raportu opracowanego pod kierownictwem profesora Jerzego Hausera, „dzięki ożywieniu na zachodzie Europy, eksport zaczyna rozpędzać także polską gospodarkę, a pod koniec roku możemy osiągnąć 2,5% wzrostu PKB” [Żurawik 2013]. Autorzy raportu są pewni, iż „dołek gospodarczy” mamy już za sobą. Ostrzegają jednak, iż w dłuższym okresie bez inwestycji nie mamy co marzyć o dynamicznym wzroście gospodarczym. W takiej sytuacji, bez spójnego i kompleksowego projektu rządowego dla inwestycji rozwojowych, zagrożeniem dla polskiej gospodarki stanie się pozostawanie przez dłuższy okres na ścieżce niskiego wzrostu.

Bibliografia

- Bednarek M. (2013), *Kredyty z nowymi gwarancjami BGK idą jak woda*, „Gazeta Wyborcza”, 7 maja.
- Gawryś J., Muc E. (2011), *Jak zorganizować własną firmę i pomnożyć majątek*, Wydawnictwo „KaBc” s.c., Krosno.
- Grabowski B. (2009), (Członek Rady Gospodarczej. Opiniuje projekty regulacji prawnych oraz ocenia realizację celów gospodarczych i społecznych rządu), *Światowy kryzys finansowy i jego wpływ na zarządzanie firmą*, wykład w łódzkiej siedzibie PTE w dniu 29 maja.
- http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/chodak/wykład_mikro/mikro6F/zo.doc.
- Huczek M. (2013), *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, <http://www.sbc.katowice.pl/Content/19372/huczek.pdf>, dostęp: 15 czerwca 2013.
- Jankiewicz S. (2004), *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jako priorytet polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Okreglicka M., Ławińska O. (red.) (2009), *Determinaty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Olejniczak W., Lipczyński T. (2013), *Polska polityka wspierania sektora MŚP*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/415/original/24.pdf?1314960701, dostęp: 10 czerwca 2013.
- Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, SWSPiZ, Łódź.
- Przedsiębiorczość w Polsce* (2010), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004, 2008, 2010, 2011, 2012, PARP, Warszawa.
- Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Urban L. (2013), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego*, <http://www.ur.edu.pl/file/5682/15.pdf>, dostęp: 25 maja 2013.
- Wędzikowski T. (2013), *Małe firmy to sukces gospodarki*, „Polska Dziennik Łódzki”, 5 kwietnia.
- Wypych M. (2011), *Polskie przedsiębiorstwa przemysłowe w okresie spowolnienia gospodarczego – aspekty finansowe* [w]: A. Jackiewicz (red.), *Finanse i rachunkowość w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem – Teoria i praktyka*, Tom XII, z. 13, Brodnica.
- Żurawik M. (2013), *To koniec kryzysu w USA?*, „Gazeta Wyborcza”, 8 sierpnia.

Michał Zawadzki

Uniwersytet Jagielloński

Typy racjonalności w edukacji menedżerskiej w Polsce: podejście krytyczne

Types of rationality in the management education in Poland: critical approach

Abstract: In this paper I make an attempt to critical diagnosis of some key aspects of management education in Poland. In my reflection I use the perspective of the Critical Management Education. The main purpose of my reflection is to indicate the illusion of naturalness of dominance of the instrumental and hermeneutic rationality in management education. I analyze the consequences resulting from this domination on the field of manager's morality and organizational practice and formulate some propositions of changes connected with the emancipatory direction.

Key-words: management, rationality, critical theory, Critical Management Education, radical pedagogy.

Wstęp

W artykule podejmuję próbę wstępnej, krytycznej diagnozy niektórych kluczowych aspektów edukacji menedżerskiej w Polsce. Diagnozę prowadzę z perspektywy krytycznej edukacji menedżerskiej (*Critical Management Education*) [Contu 2009; Grey 2004, ss. 178–186], stanowiącej pole emancypacyjne szerszego nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu [Alvesson, Bridgman, Willmott 2009; Zawadzki 2012]. Głównym punktem zainteresowania *Critical Management Education* są uwarunkowania konstytuujące możliwość urzeczywistnienia edukacji obywatelskiej na gruncie edukacji menedżerskiej. Celem podjętej refleksji jest przede wszystkim wskazanie złudzenia naturalności dominacji racjonalności instrumentalnej i hermeneutycznej w edukacji mene-

dżerskiej, w tym ukazanie patologii wynikających z tej dominacji oraz wskazanie alternatywy w postaci edukacji opartej na racjonalności emancypacyjnej.

Edukacja w kontekście typów racjonalności

Korzystając z typów racjonalności Jürgena Habermasa [Habermas 1972, 1983], a także z opartej na nich koncepcji racjonalności w przestrzeni edukacji Henry Giroux [Giroux 2010, ss. 149–184], warto początkowo zastanowić się, jakie konsekwencje wynikają z dominacji danego typu racjonalności w procesach kształcenia. Racjonalność rozumiem za Girouxem jako „określony zbiór założeń oraz praktyk społecznych, które pośredniczą w sposobie, w jakim jednostka lub grupa odnoszą się do szerszego społeczeństwa. U podstaw każdego typu racjonalności leży zbiór interesów, które określają, jak odzwierciedla się świat” [Giroux 2010, s. 153].

Dominacja racjonalności instrumentalnej (lub inaczej: technicznej albo technokratycznej) skutkuje przede wszystkim rytualizacją pozoru apolityczności edukacji i przekazywanej w jej ramach wiedzy. Model edukacji, oparty na przewadze tego typu racjonalności, charakteryzuje się brakiem refleksyjności na temat przyjmowanych w jego ramach założeń normatywnych, a także (tym samym) bezrefleksyjnym przekonaniem o niepodważalnej słuszności tych założeń i ich uniwersalnej obowiązywalności. Edukacja i kształcenie w takim modelu sprowadzają się do przygotowania odbiorców do urzeczowiania odpowiednich środków, które pozwolą na realizację niepodważalnych, z góry założonych celów. Nie pojawia się jednak pytanie ani o prawomocność przyjmowanych celów, ani o słuszność takiego postępowania. Edukowanie sprowadza się do jednokierunkowej transmisji „faktów”, mówiących, jak rzeczy mają się naprawdę – wszystko to, co znajduje się poza sferą „faktów”, uznawane jest jako bezwartościowa spekulacja. Jak zauważa Giroux, „pytanie, kto nadaje prawomocność ‘faktom’ danego porządku społecznego, w tym wypadku bywa usunięte z kontekstu pedagogiki w klasie szkolnej i z dyskusji” [Giroux 2010, s. 160].

Nauczyciel w tej perspektywie jest jedynie pasywnym przekąźnikiem informacji, a nie negocjatorem sensów dotyczących rzeczywistości, posługującym się mądrością. Uczniowie uznawani są z kolei za biernych konsumentów informacji, które uprawomocnione są ich domniemanym obiektywizmem uświęconym przez ekspertów. Model ten zakłada obraz człowieka podporządkowanego procesom socjalizacji: jedynie dzięki nieuświadomionej uległości względem transmitowanych treści jednostka skutecznie może przygotowywać się do pełnienia roli społecznej [Wrong 1984, ss. 44–70]. Wszelkie przejawy nonkonformizmu wobec narzucanych treści traktowane są jako patologia leżąca głównie po stronie edukowanej jednostki.

Osadzenie edukacji na założeniach racjonalności hermeneutycznej wiąże się z kolei ze zwróceniem uwagi na procesy interakcji społecznej, nadawania oraz

negocjacji znaczeń i usensawiania rzeczywistości [Giroux 2010, ss. 149–184; Habermas 1972, 1983]. Rzeczywistość nie jest pojmowana jak w modelu technokratycznym jako realność zastana, ale zadana, konstruowana przez uwarunkowane kulturowo podmioty w ich codziennej komunikacji. Tym samym ludzie nie są traktowani jako bierni odbiorcy transmitowanej wiedzy – edukacja i kształcenie rozpatrywane są w perspektywie konstruowania sensów na mocy relacji społecznych i interpretacji dokonywanych przez nauczycieli i uczniów. Działania podejmowane przez ludzi można zrozumieć jedynie w kontekście ich intencji, które wpływają na interpretację otaczającego świata, dlatego uczniów zachęca się do zdobywania wiedzy poprzez umiejscowienie danego problemu w kontekście ich systemu wartości czy w ogóle życia. W modelu tym zwraca się uwagę na wzrost świadomości na temat oczekiwań wobec danej roli społecznej i na konieczność podporządkowania się im.

Model edukacji oparty na dominacji racjonalności emancypacyjnej również zakłada – tak jak w poprzednim modelu – podejście interpretujące, ale kładzie nacisk na normatywne i polityczne uwarunkowania procesów usensawiania i interpretowania rzeczywistości [Fleming, Murphy 2012]. O ile zatem w przypadku dominacji racjonalności technicznej wiedza jest jednokierunkowo transmitowana, w przypadku racjonalności hermeneutycznej stanowi efekt indywidualnych interpretacji i negocjacji znaczeń, o tyle racjonalność emancypacyjna wiąże się z dążeniem do zdobywania wiedzy poprzez wskazywanie wpływu interesów wynikających z kontekstu społecznego, w ramach którego przebiegają interpretacje, na kształt zdobywanej wiedzy, na myślenie i na postępowanie. Jak wyjaśnia Giroux, „zdolność do myślenia o myśleniu wskazuje na tryb rozumowania wymierzonego w przełamywanie ‘skostniałej’ ideologii, uniemożliwiającej krytykę życia i świata, na której oparte jest racjonalizowanie dominującego społeczeństwa” [Giroux 2010, s. 172].

Nacisk w modelu emancypacyjnym kładzie się na komunikację deliberatywną i umiejętność krytycznego myślenia, które traktowane są jako największa wartość procesów kształcenia [Englund 2012, ss. 27–42; Giroux, Witkowski 2010]. Tym samym rolą nauczyciela jest pobudzanie do krytycznej refleksji i niezgody na treści proponowane przez niego czy przez programy kształcenia w ogóle – tym samym uczniowie stają się równoprawnymi uczestnikami krytycznej debaty, która ma prowadzić do wykształcania wszystkich: niezależnie od pełnionych ról w klasie szkolnej (nauczyciel, uczeń). Rolą edukacji jest wdrażanie jednostek do uczestnictwa w kulturze dzięki kształtowaniu postaw obywatelskich. Pozwala to z jednej strony na świadomość możliwości podważania prawomocności obowiązujących reguł, w tym na krytyczne ustosunkowanie się względem proponowanych treści i oczekiwań wobec roli społecznej, a z drugiej na ukierunkowanie na wrażliwość względem dobra innych ludzi

i na krytyczne rozeznawanie się w rzeczywistości, pozwalające na eliminowanie zagrożeń dla wolności [Giroux 2010, ss. 149–184; Habermas 1972, 1983].

Racjonalność instrumentalna i hermeneutyczna w polskiej edukacji menedżerskiej

W kontekście przedstawionych typów racjonalności stawiam tezę – którą postaram się dalej uzasadnić – że edukacja menedżerska²⁶ w Polsce opiera się głównie na założeniach normatywnych, charakterystycznych dla racjonalności instrumentalnej i hermeneutycznej jako warunkujących procesy kształcenia.

Dominacja racjonalności instrumentalnej wiąże się z tym, że edukacja ta nastawiona jest przede wszystkim na przygotowywanie jednostek do umiejętności kalkulacji interesów i do działania w zgodzie z ustalonymi procedurami w kontekście realizacji z góry narzuconego celu. Podstawowym problemem staje się przeważająca obecność technicyzowanych, opartych na paradygmacie funkcjonalistycznym treści kształcenia, akcentujących techniki efektywności ekonomicznej, kosztem rozwoju wyobraźni humanistycznej na mocy kontaktu z treściami humanistycznymi, nie wspominając o braku otwartości podmiotów na realne przeżywanie tych treści. Tym samym nie stwarza się warunków do nabywania kompetencji kulturowych i poszerzania kapitału symbolicznego, koniecznych do działania w złożonej rzeczywistości i do sprawnego zarządzania, które stanowi społeczno-kulturowy proces nadawania sensu rzeczywistości [Kostera 2010; Magała 2009b].

Symptomatyczna jest w tym kontekście konstrukcja polskich podręczników z zarządzania, wykorzystywanych w edukacji menedżerskiej. Jak zauważa Sławomir Banaszak, „(...) prezentują one albo wyłącznie pozytywną stronę zarządzania, w ramach której nawet trudności mogą być przezwyciężone dzięki zastosowaniu odpowiedniego algorytmu działania, albo próbują ukazać rzeczywistość (społeczną, gospodarczą, organizacyjną) jako nieskomplikowaną, której ewentualne zawiłości i przeciwności są związane z niezrozumieniem jej przez uczestników organizacyjnego życia” [Banaszak 2011, ss. 171–172]. Idzie to w parze z przeekonomizowanym punktem widzenia (efektywność ekonomiczna jako cel sam w sobie), który dodatkowo przedstawiany jest jako naturalny i niepodważalny oraz z brakiem inicjowania realnej dyskusji problematyzującej nabywane treści, co ostatecznie redukuje wymiar kształcenia do kumulatywnego gromadzenia nieproblematycznych informacji [Sulejewicz, Zaidi 2010].

Wstępna diagnoza edukacji menedżerskiej w Polsce wskazuje jednocześnie na silną obecność racjonalności hermeneutycznej na gruncie głównych założeń

²⁶ Pod pojęciem edukacji menedżerskiej w Polsce rozumiem zarówno studia ekonomiczne, jak i studia z zakresu zarządzania (na prywatnych i państwowych uczelniach wyższych), a także studia podyplomowe, w tym MBA.

normatywnych. Korzystając z terminologii podejścia konstruktywistycznego [Berger, Luckmann 2010] można bowiem powiedzieć, że edukacja menedżerska w Polsce socjalizuje studentów do sztywnych ram sensotwórczych, definiujących rolę społeczną w trosce o wyposażanie ich w zdolność do redukcji złożoności rzeczywistości celem działania bardziej racjonalnego ekonomicznie. Zgodnie z propagowaną wizją organizacji i zarządzania, działanie menedżera ma opierać się na eliminowaniu napięcia pomiędzy ustalonymi raz na zawsze ramami interpretacji świata, a złożonością strukturalną i normatywną rzeczywistości organizacyjnej. Służyć ma temu typ kształcenia oparty na wdrażaniu do redukcyjnych treści opartych na paradygmacie funkcjonalizmu [Burrell, Morgan 1979; Sułkowski 2012], które z uwagi na swój domniemany autorytet, mają wynikać z obiektywnego charakteru i uniwersalnej ważności (gotowe modele, schematy, definicje i rekomendacje legitymizowane autorytetem ekspertów), mają przygotowywać do radzenia sobie z rzeczywistością i nie wymagają krytycznej dyskusji.

Patologia socjalizowania menedżerów do sztywnych ram sensotwórczych staje się szczególnie niebezpieczna w momencie, gdy ramy te konstytuowane są przez treści pozytywnie wartościujące elastyczną adaptację względem obowiązujących norm, wartości czy procedur organizacyjnych. Skutkiem kształcenia operującego na takich treściach jest przypisywanie rzeczywistości organizacyjnej *ad hoc* autorytetu, bez widzenia zagrożeń wynikających z działań o charakterze konformistycznym, co zwiększa ryzyko ubezwłasnowolnienia jednostek i eliminacji wolności z przestrzeni życia organizacyjnego [Fleming, Spicer 2007; Magala 2009a, ss. 98–103; Willmott 1993, ss. 515–552; Zawadzki 2013, ss. 11–28].

Edukacja menedżerska w perspektywie triady rozwoju moralnego Habermasa-Kohlberga

Konsekwencje wynikające z dominacji racjonalności instrumentalnej i hermeneutycznej w edukacji menedżerskiej w Polsce warto rozpatrzyć w kontekście implikacji wynikających z rekonstrukcji koncepcji triady rozwoju moralnego Jürgena Habermasa i Lawrence’a Kohlberga, dokonanej przez Lecha Witkowskiego [Habermas 2001, 2002; Kohlberg 1981, 1984; Witkowski 2010] oraz związanych z tą koncepcją typów wspólnoty. Wydaje się zasadne stwierdzenie, że dominujący w Polsce model edukacji menedżerskiej wdraża podmioty kształcenia głównie do profilu przedkonwencjonalnej „wspólnoty interesów” oraz do konwencjonalnej „wspólnoty zadań”, nie zapewniając warunków kształcenia do postkonwencjonalnej „wspólnoty jako zadania”.

„Wspólnota interesów” charakteryzuje się silnym naciskiem na zbieżność partykularnie definiowanych interesów i stanowi środek do realizacji celów „odnoszonych do egoistycznie postrzeganego interesu i pożądanego efek-

tu doraźnie wspólnie podejmowanych działań” [Witkowski 2010, s. 166]. Wspólnota ta konstituowana jest przez jednostki znajdujące się na przedkonwencyonalnym – a więc najniższym – poziomie moralności, związanym z przyjęciem „orientacji radarowej” w przestrzeni społecznej. Orientacja ta „wyraża (...) gotowość do uzgadniania i realizowania interesu własnego z każdym interesem aktualnie dominującym w (...) otoczeniu” [Witkowski 2010, s. 182]. Jednostka funkcjonuje zatem na poziomie strategii korzyści-strat, starając się działać według logiki unikania kar i indywidualnej opłacalności podejmowanych działań (strategia „świętego spokoju”).

Z kolei „wspólnota zadań” stanowi zadaną realność, która zorganizowana została i funkcjonuje wokół sztywno ustalonych celów i zadań „nadrzędnych wobec partykularnych perspektyw jednostek funkcjonujących w niej” [Witkowski 2010, s. 166]. Wspólnota ta konstituowana jest przez jednostki znajdujące się na konwencyonalnym poziomie rozwoju moralnego, które działają według logiki aprobaty dla norm i wartości grupowych (organizacyjnych) na mocy bezrefleksyjnej rezygnacji z własnej podmiotowości. Uczestnicy organizacji funkcjonują tutaj zatem na poziomie „tożsamości roli”, który nie dopuszcza zaangażowania w działania odbiegające od założonych norm grupowych ze względu na brak świadomości problemu prawomocności tych norm [Witkowski 2010].

Trzeci typ wspólnoty to „wspólnota jako zadanie”, która urzeczywistniana jest na mocy „dialogowo uzgadnianych zasad jej kreacji” [Witkowski 2010, s. 166]. Podmiotowość i twórczość jednostek jest warunkiem koniecznym dla jej istnienia, a cele grupowe stanowią swoistą pomoc w możliwości realizacji celów indywidualnych, gdzie jednostki autonomicznie akceptują (lub podają w wątpliwość) słuszność normatywną tak własnych, jak i grupowych celów i na mocy krytycznego dialogu rozpatrują ich zgodność. Wspólnota ta konstituowana jest przez jednostki znajdujące się na najwyższym, to znaczy postkonwencyonalnym poziomie rozwoju moralnego, charakteryzującym się napięciem aksjonormatywnym związanym z umiejętnością podawania w wątpliwość obowiązujących norm, wartości, zasad, celów czy interesów, jeżeli te ograniczają jednostkową podmiotowość i uniemożliwiają samorealizację (kompetencja do działania w sporze) [Witkowski 2010].

Zauważmy teraz, że – jak wynika z badań Banaszaka [Banaszak 2011]²⁷ – polski menedżer, który ukończył edukację menedżerską, charakteryzuje się wysokim poziomem kapitału społecznego z jednoczesnym miernym poziomem kapitału kulturowego. Co prawda nie jest uprawnione uogólnianie wniosków wynikających z badań empirycznych na całą populację menedżerów

²⁷ Badania przeprowadzono w latach 2006–2008 przy wykorzystaniu techniki wywiadu pogłębianego (31 respondentów), ankiety (211 respondentów) i analizy zawartości (portal społecznościowy GoldenLine).

w Polsce, ale mimo to rezultaty przytaczanych badań można potraktować jako symptomy szerszego problemu analfabetyzmu kulturowego. Kluczowa dla dalszej refleksji staje się teza, że szczególnie w obrębie zjawisk naznaczonych sukcesem społecznym należy widzieć możliwość istnienia patologii kulturowych [Witkowski 2008, ss. 213–242].

Wniosek o wysokim poziomie kapitału społecznego wynika z faktu, iż badani menedżerowie posiadają silną motywację do rozbudowywania sieci kontaktów z osobami, dzięki którym mogą uzyskać egoistyczną korzyść, do nieformalnego popierania głównie tych, którzy mogą im coś zaoferować w zamian czy do podejmowania działań według logiki wzajemnego „załatwiania” najkorzystniejszych opcji. Panuje powszechna wśród respondentów opinia, że sukces zawodowy warunkowany jest przede wszystkim przez kapitał społeczny, rozumiany jako odpowiednie znajomości i dobre kontakty [Banaszak 2011]. Są to symptomy wskazujące na przedkonwencjonalny poziom rozwoju moralnego (wspólnota interesów) i na orientację radarową jako dominującą w działaniach w otoczeniu społeczno-kulturowym: wiąże się ona z podejmowaniem działań, mających na celu realizację egoistycznego interesu i uzgadnianiem go z każdym dominującym interesem w otoczeniu [Witkowski 2010].

Z drugiej strony widać u respondentów także symptomy wskazujące na usytuowanie na konwencjonalnym poziomie „tożsamości roli” (wspólnota zadań), która wiąże się z zanikiem indywidualnej podmiotowości i „korozją charakteru” [Sennett 2006]. Pozytywnie wartościują oni bowiem konformizm grupowy, traktując adaptację do z góry narzuconych norm i wartości jako pożądaną cel procesów zarządzania ludźmi, którzy traktowani są przedmiotowo jako manipulowalny zasób ekonomiczny [Banaszak 2011]. W praktyce życia organizacyjnego takie podejście będzie skutkować brakiem potrzeby kierowania się zasadami etycznymi, a zarządzanie traktowane jest wtedy jako narzędzie, pozwalające eliminować opór pracowniczy i postawy nonkonformistyczne: przyjmuje się, że im wyższy poziom bezkrytycznej akceptacji dla dominujących norm i wartości w organizacji, tym większa szansa na realizację z góry przyjętych i narzucanych celów organizacyjnych. Można zatem postawić tezę, że zarządzanie przez konstruowanie monokultur w myśl założeń „korporacyjnego kulturyzmu” [Sułkowski 2011; Willmott 1993, ss. 515–552] to specyfika polskiej rzeczywistości organizacyjnej, co potwierdzają inne badania [zob. Bugaj; Oleksyn; Stańczyk 2011].

W kierunku racjonalności emancypacyjnej w edukacji menedżerskiej: propozycje zmian

Pułap postkonwencjonalnego rozwoju moralnego i przygotowania do działania w profilu wspólnoty jako zadania wydaje się na dzień dzisiejszy nieosiągalny

dla wielu polskich menedżerów. W niskim poziomie kapitału kulturowego wyraźnie widać skutki braku krytycznych dyskusji podczas zajęć, braku kontaktu z lekturami charakteryzującymi się bogatym potencjałem epistemologicznym, prowokującym do refleksji i skutki braku wyjścia poza przeekonomizowaną perspektywę widzenia rzeczywistości (w tym organizacji i zarządzania), redukującą wymiar kształcenia do próby odpowiedzi na pytanie, jak odnieść sukces ekonomiczny przy pomocy dostępnych środków.

Po pierwsze zatem należałoby podjąć wysiłek konstituowania komunikacji deliberatywnej w procesach kształcenia, a więc takiego typu komunikacji, w którym „różne opinie i wartości mają szansę stanąć ze sobą twarzą w twarz i w którym dba się o to, by każda jednostka zajmowała stanowisko przez wysłuchiwanie, deliberowanie, szukanie argumentów i ocenianie innych przy jednoczesnym wspólnym wysiłku odnajdywania takich wartości i norm, co do których wszyscy mogliby się zgodzić” [Englund 2012, s. 34]. Komunikacja w edukacji menedżerskiej powinna zostać oparta na możliwości konstruktywnego, tj. przy zastosowaniu siły argumentów podważania autorytetów, na dopuszczeniu do głosu różnorodnych punktów widzenia na dany problem i na dążeniu do wspólnego konsensusu przy zachowaniu tolerancji i szacunku dla interlokutorów [Englund 2012, ss. 27–42; zob. Habermas 2002]. Kluczowe wydaje się to, aby procesy dydaktyczne osadzić na wizji autorytetu jako kogoś, z kim warto dyskutować, a nie kogo trzeba naśladować [Witkowski 2009, 2011]. Uwaga ta dotyczy również autorytetów symbolicznych, a więc autorów czytanych tekstów.

Po drugie zasadne wydaje się zdecydowane wzbogacenie programów kształcenia o teorie krytyczne, które pozwoliłyby na refleksyjny dystans względem przeekonomizowanych, opartych na imperatywie technicznym treści obecnych w głównym nurcie zarządzania, przyczyniając się do delegitymizacji i denaturalizacji funkcjonalizmu oraz do obalenia mitu o braku dla niego alternatywy. Wykorzystanie tych teorii pozwoliłoby zatem na swoistą dewiację od głównego nurtu zarządzania, przesuwając punkt ciężkości refleksji z rozważań nad środkami niezbędnymi do osiągnięcia celów organizacyjnych, na rzecz problemów etycznych, takich jak kwestie nierówności, opresji czy władzy [Contu 2009, ss. 536–550; Grey 2004, ss. 178–186; Mintzberg 2005].

Po trzecie programy kształcenia warto nasycać dziedzictwem symbolicznym sztuki [Czarniawska, Gagliardi 2006]. Literatura, film czy teatr to wartościowe medium przekazu wiedzy na temat zarządzania, pozwalające dostrzegać nierozpoznawalne w dyskursie naukowym paradoksy życia organizacyjnego [Czarniawska-Joerges, Guillet de Monthoux 1994]. Rozwój wyobraźni humanistycznej przez współczesnego menedżera na mocy kontaktu z wytworami sztuki wydaje się fundamentalny z uwagi na złożoność normatywną sfery organizacji, a także konieczność posługiwania się w procesach zarządzania wyobraźnią, intuicją i wiedzą utajoną [Kostera 2010, 2013].

Podsumowanie konsekwencji dominacji typów racjonalności dla kształcenia menedżerów, ich poziomu rozwoju moralnego i działania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Typy racjonalności i ich wpływ na kształcenie, moralność i działanie menedżerskie

| Typ racjonalności | Typ kształcenia | Poziom rozwoju moralnego | Orientacja działań |
|-------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| Instrumentalna | Autorytarny | Przedkonwencjonalny | Radarowa |
| Hermeneutyczna | Interpretujący | Konwencjonalny | Konformistyczna |
| Emancypacyjna | Deliberatywny | Postkonwencjonalny | Dialogowa / Krytyczna |

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

W artykule przedstawiłem wstępną diagnozę konsekwencji wynikających z dominacji racjonalności instrumentalnej i hermeneutycznej w edukacji menedżerskiej w Polsce, a także starałem się pokazać związane z tym możliwe konsekwencje praktyczne dla moralności i działania menedżera. Dominacja ta prowadzi do autorytarnego stylu kształcenia, operowania na pozytywistycznych treściach opartych na paradygmacie funkcjonalizmu oraz do wdrażania menedżerów do przedkonwencjonalnego i konwencjonalnego poziomu rozwoju moralnego. Skutkuje to przewagą orientacji radarowej i konformistycznej w działaniu bez zdolności do działania w sporze, a także brakiem rozwoju wyobraźni humanistycznej, mądrości i wiedzy utajonej, które we współczesnej, złożonej normatywnie rzeczywistości organizacyjnej decydują o zdolności do efektywnego zarządzania.

Warto na koniec zauważyć, że z perspektywy krytycznej i emancypacyjnej nieuprawnione jest usprawiedliwianie patologii w edukacji menedżerskiej w Polsce tym, że rzeczywistość rynkowa i kapitalistyczna „takie już są” i same w sobie w sposób naturalny są patologiczne. Jest to bezzasadne założenie, stanowiące wygodne alibi dla tych osób, które nie potrafią dostrzec wartości w poważnej refleksji krytycznej nad jakością demokracji i kapitalizmu w polskiej rzeczywistości społecznej. Warto także zauważyć, że krytyczna edukacja menedżerska nie może być traktowana jedynie jako jeden z nurtów czy modeli badawczych (lub dydaktycznych), wchodzących w skład edukacji menedżerskiej w ogóle. Podobnie jak pedagogika krytyczna to nie tylko jedno z pól konstytuujących przestrzeń badawczą pedagogiki – pedagogika albo jest krytyczna, albo nie istnieje (choć można skutecznie podtrzymywać pozór jej

istnienia)²⁸ – podobnie krytyczność zaświadcza o realności istnienia edukacji menedżerskiej.

Bibliografia

- Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (eds.) (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Banaszak S. (2011), *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Berger P.L., Luckmann T. (2010), *Społeczne tworzenie rzeczywistości: traktat z socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa.
- Bugaj J., Oleksyn T., Stańczyk I. (2011), *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500. Raport z badań*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London.
- Contu A. (2009), *Critical Management Education* [w:] H. Willmott, M. Alvesson, T. Bridgman (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Czarniawska B., Gagliardi P. (eds.) (2006), *Management Education and Humanities*, Edward Elgar, Cheltenham; Northampton.
- Czarniawska-Joerges B., Guillet de Monthoux P. (eds.) (1994), *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities in Fiction*, Harwood Academic Publishers, Chur.
- Englund T. (2012), *Edukacyjne implikacje idei demokracji deliberatywnej* [w:] M. Murphy, T. Fleming (red.), *Habermas, teoria krytyczna i edukacja*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
- Fleming P., Spicer A. (2007), *Contesting the Corporation. Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Fleming T., Murphy M. (red.) (2012), *Habermas, teoria krytyczna i edukacja*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
- Giroux H.A. (2010), *Teoria krytyczna i racjonalność w edukacji obywatelskiej* [w:] H.A. Giroux, L. Witkowski, *Edukacja i sfera publiczna. Idee i doświadczenia pedagogiki radykalnej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Giroux H., Witkowski L. (2010), *Edukacja i sfera publiczna. Idee i doświadczenia pedagogiki radykalnej*, Impuls, Kraków.

²⁸ Dziękuję Lechowi Witkowskiemu za zwrócenie mojej uwagi na tę tezę podczas wykładu plenarnego rozpoczynającego konferencję „Pedagogika krytyczna dziś. Pytania o teorię i praktykę” (Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Gdańskiego, 28–29 maja 2012 r.).

- Grey C. (2004), *Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education*, "Academy of Management Learning and Education", vol. 3, no. 2, Oxford University Press, Oxford.
- Habermas J. (1972), *Knowledge and Human Interests*, Beacon Press, Boston.
- Habermas J. (1983), *Teoria i praktyka: wybór pism*, PIW, Warszawa.
- Habermas J. (2001), *Moral Consciousness and Communicative Action*, The MIT Press, Massachusetts.
- Habermas J. (2002), *Teoria działania komunikacyjnego. Tom I: Racjonalność działania a racjonalność społeczna. Tom II: Przyczynek do krytyki rozumu funkcjonalnego*, PWN, Warszawa.
- Kohlberg L. (1981), *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice (Essays on Moral Development, Volume 1)*, Harper&Row, San Francisco, CA.
- Kohlberg L. (1984), *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral STages (Essays on Moral Development, Volume 2)*. Harper&Low, San Francisco, CA.
- Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kostera M. (red.) (2013), *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*, Sedno, Warszawa.
- Magala S. (2009a), *Kulturalnie manipulowane organizacje, czyli od piramidy do sieci i z powrotem*, „Problemy Zarządzania”, vol. 7, nr 3 (25).
- Magala S. (2009b), *The Management of Meaning in Organizations*, Palgrave Macmilian, New York.
- Schwandt D.R. (2005), *When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking*, "Academy of Management Learning & Education", vol. 4, no. 2.
- Sennett R. (2006), *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, MUZA, Warszawa.
- Sulejewicz A., Zaidi M.A. (2010), *Beyond MBA. Management Education in Transitional Economies*, Warsaw School of Economics, Warsaw.
- Sułkowski Ł. (2011), *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Willmott H. (1993), *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, "Journal of Management Studies", vol. 30, issue 4.
- Witkowski L. (2008), *Koniec kultury uczenia się? Edukacja w dobie presji „simulacrum” konsumpcji (dyskusja nie tylko z Zygmuntem Baumanem)* [w:] M. Jaworska-Witkowska (red.), *Jaka kultura? Jaki dyskurs? Sfera publiczna a spory o edukację, pedagogikę i zarządzanie*, „Pedagogium”, Szczecin.

Witkowski L. (2009), *Wyzwania autorytetu w praktyce społecznej i kulturze symbolicznej (przechadzki krytyczne w poszukiwaniu dyskursu dla teorii*, Impuls, Kraków.

Witkowski L. (2011), *Historie autorytetu wobec kultury i edukacji*, Impuls, Kraków.

Wrang D.H. (1984), *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej* [w:] E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma. Antyscjentystyczne tendencje w socjologii współczesnej. Tom 1*, PIW, Warszawa.

Zawadzki M. (2012) *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management / Kulturmanagement / Zarządzanie Kulturą”, z. 5.

Zawadzki M. (2013), *Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (155).

Zbysław Dobrowolski
Uniwersytet Jagielloński

Kontrola zarządcza jako instrument umacniania kapitału społecznego

Management control as an instrument for strengthening social capital

Abstract: The level of trust of stakeholders to public organizations should be systematically measured and evaluated. Management control should be an instrument for the creation of public trust, thus strengthening social capital. Meanwhile, there is the difficulty in assessing the achievement of the objectives of management control. Such a situation may undermine the confidence of employees to the top management of public organizations.

Key-words: management control, trust, social capital.

Wstęp

Sposób gromadzenia zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów w zakresie zaspokajania potrzeb zbiorowych oraz wykonania zadań służących realizacji celów wymaga kontroli, aby w odpowiednim czasie dokonać niezbędnych korekt i w lepszym stopniu osiągnąć zakładane cele.

Działalność organizacji publicznych jest kontrolowana przez szereg wyspecjalizowanych instytucji kontrolnych. Jednakże zewnętrzna kontrola instytucjonalna, mająca głównie charakter *ex post*, musi być uzupełniona kontrolą zarządczą, dzięki której możliwa jest diagnoza bieżącego dostosowania systemu do oddziaływań płynących z otoczenia.

W artykule przyjęto *implicite*, iż realizacja – określonych w Ustawie o finansach publicznych – celów kontroli zarządczej służy kreowaniu zaufania stanowiącego kapitał społeczny. Strukturyzując obszar badań, w niniejszym

artykule przeanalizowano, jakie są problemy w ocenie realizacji celów kontroli zarządczej. Zakres prowadzonych rozważań obejmuje zagadnienia sprawnego funkcjonowania organizacji publicznych, rozpatrywane na gruncie zarządzania. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu, a także wyników badań obcych i własnych.

Pojęcie kontroli zarządczej

Pojęcie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych określa art. 68 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych [Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.], w myśl którego jest to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Kontrola służy zatem porównaniu wyniku działania z jego celem po to, by dokonać oceny prakseologicznej i w przypadku działania powtarzalnego wprowadzić modyfikacje w odniesieniu do celu lub poszczególnych członów działania. Takie pojmowanie kontroli jest zbieżne z przyjętym w naukach o zarządzaniu [Pszczółowski 1978, ss. 104–105, Dobrowolski 2004, ss. 15–43, Stoner, Wankel 1992, ss. 457–458, Kieżun 1998, s. 360, Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2001, s. 375]. Odnotować także należy zbieżność pojęcia kontroli zarządczej z amerykańską definicją kontroli wewnętrznej. Według tej definicji, kontrola wewnętrzna stanowi integralny składnik zarządzania organizacjami, który pozwala uzyskać uzasadnioną pewność, że zostaną osiągnięte następujące cele: skuteczność i wydajność podejmowanych działań, wiarygodność sprawozdań finansowych, zgodność z ustawami i rozporządzeniami [Walker 1999]. Amerykańskie standardy kontroli organizacji publicznych były wykorzystywane przy tworzeniu standardów Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Organów Kontroli Państwowej (*the International Organization of Supreme Audit Institution* – INTOSAI), a te z kolei brane były pod uwagę w procesie tworzenia polskich standardów kontroli zarządczej.

Kryterium kontroli zarządczej jest między innymi legalność, a zatem zgodność zakresu przedmiotowego, podmiotowego, terminu i sposobu działania z przepisami wynikającymi zarówno z aktów powszechnie obowiązującego prawa, jak i unormowań wewnętrznych. Kryterium celowości opiera się na ocenie stopnia realizacji celów częściowych, jak i ostatecznych, ocenie racjonalności działania. Rzetelność obejmuje ocenę funkcjonowania jednostki z punktu widzenia zachowania przez nią należytej staranności, jakości wykonywanych zadań, przestrzegania istniejących standardów, uczciwości. Gospodarność oznacza zarówno maksymalizację efektów przy danych nakładach, jak i minimalizację nakładów w celu osiągnięcia danego efektu.

Konstrukcja jurystyczna instytucji kontroli zarządczej wskazuje, że ma ona charakter prospektywny, bieżący i następczy. Kontrola wstępna pozwala na

sprawdzenie i dokonanie oceny planowanej działalności. Kontrola bieżąca pozwala na ocenę transformacji nakładów w wyniki. Kontrola następcza polega na sprawdzaniu i ocenie dokonanych już czynności. Przypomnieć należy, iż efektywność funkcji prewencyjnej kontroli następczej w odniesieniu do przyszłych zdarzeń zależy od tego, czy przyszłe warunki realizacji zadań będą takie, jak podczas formułowania wniosków wynikających z kontroli dotychczasowej działalności.

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków: 1) ministra w kierowanych przez niego działach administracji rządowej; 2) wójta, burmistrza, prezydenta miasta, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego; 3) kierownika jednostki.

O ile pojęcie skuteczności nie budzi wątpliwości natury semantycznej, a definicję efektywności, będącej jednym z walorów sprawności, sformułował kilkadziesiąt lat temu H.A. Simon [1976, ss. 317–318], stwierdzając, że jest stosunek między nakładem a efektem, wysiłku do wyników, wydatków do dochodów, kosztów do osiągniętego zadowolenia, o tyle wyjaśnienia wymaga pojęcie adekwatności kontroli zarządczej. Na niejasność takiego sformułowania zwracała także uwagę E. Kornberger-Sokołowska w opinii dotyczącej rządowego projektu Ustawy o finansach publicznych.

Wspomniana wyżej adekwatność dotyczy procesu kontroli. Kluczową czynnością w procesie kontroli jest ustalenie stanu faktycznego. Brak obiektywnego obrazu kontrolowanej rzeczywistości, wynikający m.in. z nieprawidłowej metodyki kontroli, prowadzi do formułowania nietrafnych wniosków. Na przykład opieranie badań głównie na wynikach samooceny kontroli zarządczej może powodować, iż kontrola wykaże to, co miało być wykazane według kontrolowanych. Przyczynę dysfunkcji kontroli zarządczej może stanowić także jej przeformalizowanie lub niedoformalizowanie albo przypisywanie zbyt dużej wagi jedynie sprawom łatwo mierzalnym [Kuc 2001, ss. 79, 83]. A zatem metodyka kontroli i odpowiedni zakres stanowi o jej adekwatności.

Cele kontroli zarządczej

Celami organizacji publicznych są nie tylko realizacja określonego, planowanego zakresu usług publicznych i ich jakość, ale także zmiany w otoczeniu stanowiące następstwo ich działania. Jedną z takich zmian powinno być wzmocnienie zaufania publicznego, definiowanego z perspektywy nauk o zarządzaniu m.in. jako element kapitału społecznego (R. Putnam), zasób strategiczny organizacji (D. Collis, C. Montgomery), oczekiwanie ze strony danego środowiska uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania, opartego na powszechnie akceptowanych – przez część członków takiego środowiska – normach [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 33].

Zaufanie jest centralnym czynnikiem dla wszystkich transakcji i poprzez funkcje, jakie pełni, bywa postrzegane jako kapitał. Przy czym to kapitał unikatowy, który nie jest przedmiotem handlu i wymaga czasu do ustanowienia, w przeciwieństwie do kapitału finansowego, dostępnego na rynku i mającego swoją wartość wyrażoną w pieniądzu. Kapitał zaufania umożliwia współpracę, podejmowanie decyzji, tworzy atmosferę otwarcia, przejrzystości, usprawnia komunikację, motywuje i łączy ludzi. Czyni to zaufanie źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, ss. 29, 31, 49]. Zaufanie pojmowane jako składnik kapitału społecznego powinno zatem stanowić zarówno warunek działania, jak i jego rezultat.

Skoro zaufanie odgrywa istotną rolę w działalności gospodarczej, nie tylko z perspektywy obniżania kosztów zdobywania informacji, wpływu na instytucje nieformalne, ale także jako istotny element systemu jakości [Bugdol 2008, ss. 295–296], to szczególnego znaczenia nabierają wszelkie inicjatywy, służące kreowaniu zaufania publicznego.

Kontrola zarządcza służy zapewnieniu realizacji wiązki celów, w tym celu nadrzędnego, rozumianego jako misja, a także realizacji celów podrzędnych. Z uwagi na zakres tematyczny niniejszego artykułu pominięto rozważania poświęcone typologii celów. Zwrócono natomiast uwagę, iż cele kontroli zarządczej mają charakter nietaksatywny. Obejmują zapewnienie w szczególności: 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; 2) skuteczności i efektywności działania; 3) wiarygodności sprawozdań, zarówno finansowych, jak i wykonania zadań; 4) ochrony zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informatycznych; 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji; 7) zarządzania ryzykiem.

Powyższe wyszczególnienie celów kontroli zarządczej uzmysławia, że ich realizacja służy ekonomizacji sektora publicznego – postulatu eksponowanego w koncepcji nowego zarządzania publicznego, a także służy realizacji postulatów koncepcji governance, gdzie liczy się nie tylko efekt końcowy podjętych działań, ale także sam sposób działania [Bovaird, Löffler 2003, s. 10]. Kontrola zarządcza może służyć umacnianiu kapitału społecznego.

Ocena realizacji celów kontroli zarządczej

System kontroli zarządczej, zgodnie ze standardami określonymi przez Ministra Finansów (komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84), powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Co najmniej raz w roku należy przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki.

Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki powinny być zatem w szczególności wyniki: monitorowania, samoceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli. Zaleca się coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

O ile nie budzi wątpliwości sposób ustalenia w ramach kontroli zarządczej, czy zostały osiągnięte takie cele, jak: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, czy wiarygodność sprawozdań, o tyle pojawia się z trudnością oceną realizacji celu, polegającego na zapewnieniu skuteczności i efektywności działania oraz zapewnieniu przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania.

Skuteczność działania, jeden z walorów praktycznych działania, pojmowana jest jako stopień zbliżenia do zamierzonego celu. A zatem, bez sformułowania celów działania, nie jest możliwe ustalenie skuteczności ich osiągnięcia.

W punkcie 82 załącznika nr 70 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012 (Dz. U. Nr 56, poz. 290) określono szczegółowe zasady definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych. Cele mają być istotne, precyzyjne, konkretne, spójne, mierzalne, określone w czasie, realistyczne.

Choć formułowanie celów działania wydaje się czynnością nieskomplikowaną, zwłaszcza jeśli stosuje się koncepcję SMART, to w praktyce cele są nieprecyzyjne. K. Winiarska i D. Kotarski przytaczają przykłady celów i mierników formułowanych dla organizacji publicznych szczebla gminnego. I tak m.in. cyt. autorzy wskazują, iż jednym z celów może być „zapewnienie mieszkańcom dostępu do infrastruktury technicznej” [2012, s. 206]. Tak sformułowany cel nie pozwala na jego jednoznaczną interpretację. Nie wiadomo bowiem, jakiego rodzaju infrastruktury technicznej dotyczy. Pojęcie infrastruktury technicznej obejmuje zarówno przyłącza energetyczne, gazowe, ciepłownicze, wodociągowe, sieć służącą odprowadzaniu ścieków, jak i kanalizację deszczową, telekomunikacyjną, kable tramwajowe, drogi i parkingi. Omawiany wyżej cel nie został także określony w czasie i jest nieprecyzyjny z punktu widzenia mierzalności, tym bardziej, że zadanie służące realizacji celu określono w równie ogólny sposób: „budowa linii infrastruktury technicznej”, „modernizacja i utrzymanie infrastruktury technicznej” [Winiarska 2012, s. 206]. Przykład ten uzmysławia, jak trudno jest sformułować w sposób właściwy cele i zadania. Uzmysławia także trudność w ustaleniu w ramach kontroli zarządczej skuteczności działania organizacji publicznej.

Z uwagi na zakres niniejszego artykułu, jedynie w sposób skrótowy należy zwrócić uwagę, iż na skuteczność i efektywność działania organizacji publicz-

nej mają wpływ różnorodne czynniki, a wymienione walory sprawności działania: skuteczność i efektywność, mogą być oceniane zarówno z punktu widzenia wewnątrzorganizacyjnego, jak i w relacji do otoczenia. Na skuteczność i efektywność działania ma wpływ na przykład sposób dostosowania struktury organizacyjnej do celów, zasobów i otoczenia.

Analizując wpływ struktury organizacyjnej na skuteczność i efektywność działania należy pamiętać, iż wśród uwarunkowań struktur organizacyjnych organizacji publicznych wymienia się m.in. sposób powstania i historię organizacji, jej wielkość i system społeczny organizacji, polityczne i ekonomiczne warunki działania, charakter kontaktów z innymi organizacjami [Lichtarski 1999, s. 238, Haus 1983, s. 62]. Powyższe uzmysławia, iż zwrócenie uwagi, w ustalonych przez Ministra Finansów standardach kontroli zarządczej, na potrzebę dostosowania struktury organizacyjnej wyłącznie do aktualnych celów i zadań jest zbyt dużym uproszczeniem.

Zapewnienie skuteczności i efektywności działania wymaga zarządzania organizacjami publicznymi w sposób innowacyjny. Nie chodzi przy tym wyłącznie o wykorzystywanie nowoczesnych technologii w procesach świadczenia usług publicznych, na przykład e-administracji, choć zagadnienie to jest ważne z punktu widzenia ekonomizacji sektora publicznego. Chodzi również o ukierunkowaną na innowacyjność współpracę z interesariuszami, także spoza sektora publicznego, na co trafnie zwraca uwagę Kozuch [Bosiacki, Izdebski, Nelicki, Zachariasz 2010, s. 42]. Badania własne (badaniami objęto 30 osób, pracowników organizacji publicznych. Badania przeprowadzono w 2012 r.) wykazały tymczasem, iż dokonywana w ramach kontroli zarządczej ocena skuteczności i efektywności działania organizacji publicznych nie obejmowała innowacyjności zarządzania organizacjami publicznymi.

Jak wspomniano wcześniej, celem kontroli zarządczej jest zapewnienie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania. Ogólne ramy etyki w organizacjach publicznych określają przepisy Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (MP Nr 93, poz. 953), które zastąpiły przepisy Zarządzenia nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej (MP Nr 46, poz. 683). Choć wytyczne te odnoszą się do korpusu służby cywilnej, nic nie stoi na przeszkodzie, aby stosować je w tych organizacjach publicznych, których pracownicy nie należą do takiego korpusu.

Celem stosowania zasad etyki, według cyt. wyżej obowiązującego zarządzenia Prezesa Rady Ministrów, jest kreowanie zaufania obywateli do organizacji publicznych realizujących zadania państwa. Wśród zasad etyki wymie-

niono zasady godnego zachowania; służby publicznej; lojalności; neutralności politycznej; bezstronności; rzetelności. Zasady te wyrażają się m.in. w dystansowaniu się od wszelkich wpływów i nacisków politycznych mogących prowadzić do działań stronnich, niestwarzaniu podejrzeń o sprzyjanie partiom politycznym i przestrzeganiu obowiązujących ograniczeń.

Ocena realizacji tych zasad napotyka na trudność w odróżnieniu celów deklarowanych od celów rzeczywistych. Niemanifestowanie publicznie poglądów i sympatii politycznych przez pracownika lub jego kierownika nie oznacza, iż nie ulegają oni wpływom i naciskom politycznym, mogącym prowadzić do działań stronnich.

Z badań własnych wynika, że zarówno ustalenia audytu, jak i kontroli nie pozwalały na ocenę, czy rzeczywiście przestrzegano i promowano zasady etycznego postępowania w organizacjach publicznych. Rodzi się zatem pytanie, czy takiej oceny nie można było sformułować na podstawie analizy wyników samooceny dokonywanej przez pracowników i kierownictwo organizacji publicznych.

Jedną z metod przeprowadzenia samooceny jest wykorzystanie do tego celu ankiet (kwestionariuszy). Proces samooceny jest jednakże ze swej istoty obarczony ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników, na co trafnie zwraca się uwagę w Komunikacie nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 2, poz. 11). Badania wykazały, iż w warunkach nieprawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi decydował argument siły, a nie siła argumentu. Niektórzy z badanych wskazywali, iż samoocena poprzedzona była rozmowami z przełożonymi, z których jednoznacznie wynikało, jakich odpowiedzi spodziewają się oni od swoich pracowników w wypełnianych ankietach. Pracownicy nie udzielali rzetelnych odpowiedzi w anonimowych ankietach samooceny, gdyż obawiali się, iż w sytuacji przesyłania wypełnionych ankiet drogą elektroniczną, kierownictwo łatwo zidentyfikuje, z którego stanowiska pracy (za pomocą loginu, danych identyfikacyjnych komputera) wysłano ankietę. Ponadto 70 % ogółu badanych nie wierzyło, iż wyniki ankiet samooceny będą brane pod uwagę przez kierownictwo organizacji publicznej (badaniami objęto 30 osób, pracowników organizacji publicznych. Badania przeprowadzono w 2012 r.). Pytania formułowane w arkuszach samooceny nie wykraczały poza zakres pytań wskazanych w Komunikacie nr 3 Ministra Finansów jako przykładowe: 1) Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania? 2) Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w organizacji? Takie pytania były zbyt ogólne, aby dokonać rzetelnej oceny przestrzegania i promowania

zasad etycznych. Ponadto osobom wypełniającym kwestionariusze samooceny pozostawiono do wyboru dwie odpowiedzi: negatywną (nie) i pozytywną (tak). Oznacza to, że odpowiedzi pozytywnej udzielały zatem osoby oceniające sposób przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania zaledwie na ocenę dostateczną, jak i na ocenę bardzo dobrą. W ocenie osób objętych badaniem, taki sposób weryfikowania prawidłowości działania organizacji publicznej podważał ich zaufanie do kierownictwa tych organizacji.

Wyniki badań pozwalają na sformułowanie uogólnień, iż niemożność precyzyjnej oceny osiągnięcia celu – zapewnienia przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, deprecjonuje kontrolę zarządczą i podważa zaufanie pracowników do kierownictwa organizacji publicznych. Populacja objęta badaniami była jednakże zbyt mała, aby na tej podstawie wyciągać wnioski odnoszące się do wszystkich organizacji publicznych. Zachodzi zatem potrzeba prowadzenia dalszych pogłębionych badań w tym zakresie i zaproponowanie rozwiązań, dzięki którym kontrola zarządcza zapewni realizację wspomnianego wyżej celu.

Podsumowanie

Poziom zaufania interesariuszy do organizacji publicznych powinien być systematycznie mierzony i oceniany, gdyż stanowi o jej reputacji, która staje się wartością, umacnia pozycję organizacji w otoczeniu. Kontrola zarządcza powinna stanowić instrument kreowania zaufania publicznego, a tym samym umacniania kapitału społecznego. Warunkiem jest prawidłowa realizacja jej celów. Tymczasem zachodzi trudność w ocenie osiągnięcia celów kontroli zarządczej: zapewnienia skuteczności i efektywności działania oraz przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania. Niemożność precyzyjnego zwymiarowania stopnia osiągnięcia ww. celów, a także możliwość oceny celów deklarowanych zamiast rzeczywiście osiągniętych, deprecjonuje ideę kontroli zarządczej i podważa zaufanie pracowników do kierownictwa organizacji publicznych.

Powyższe rozważania nie są próbą formułowania paradygmatu. Mają na celu wskazanie pożądanego kierunku zmian w planowaniu i przeprowadzaniu kontroli zarządczej w organizacjach publicznych.

Bibliografia

- Bovaird T., Löffler E. (red.) (2003), *Public Management and Governance*, Routledge, London-New York.
- Bugdol M. (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa.

- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Dobrowolski Z. (2004), *Czynniki sprawności kontroli państwowej*, PWSZ, Sulechów.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Haus B. (1983), *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W. (1998), *Sprawne zarządzanie organizacją*, II wydanie, SGH, Warszawa.
- Koźuch B., *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym* [w:] A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (2010), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
- Kuc B.R. (2001), *Kontrola menedżerska. Przełamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (1999), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Walker D. (1999), *Standards for Internal Control in the Federal Government*, GAO, Washington D.C.
- Winiarska K. (red.) (2012), *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa.



Wioletta Wereda

Siedlce University of Natural Sciences and Humanities

Value creation and stakeholders in the model of the intelligent municipality – theoretical perspective

Abstract: The goal of the article is to present from the theoretical perspective the value creation and the stakeholders influence on the defining the model of the intelligent municipality. In turbulent times it is obligatory to treat all interest/stakeholder groups in a special way.

Key-words: value creation, stakeholders groups, intelligent municipality.

Introduction

Transformation of the traditional organization into an intelligent one is a complex process requiring much effort from the whole organization. It is vital to change the approach of all employees towards their own development, enhancing qualifications and acquiring knowledge and then harnessing it for firm's advancement and boosting the effectiveness of its operations. An intelligent organization is much more than a learning organization as it is capable of exploiting the effects yielded by learning for the benefit of its own development and for winning a leading market position [Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce 2009, p. 15].

Therefore, it proves difficult to define a charter of the intelligent municipality, relying on above mentioned traits inherent to an intelligent organization as principles for functioning territorial self-government units are principally anchored in statutes and a strong impact exerted by a community and varied interest groups. That is why it is important to verify how to create value in organizations to ones become more “intelligent” on the market and use stakeholders as initiators of that process [Wereda, Raczkowski 2012, p. 191].

It should be pointed out that value creation has become an indispensable requirement to obtain a competitive advantage by firms / organizations functioning in conditions of global competition. Customers expect special (from their point of view) value from providers of goods and services. Therefore, especially companies must demonstrate creativity and effectiveness of the implementation of ideas through which this desire is satisfied.

However, focusing only on the final buyers of goods or services is not sufficient to achieve competitive advantage. It should be taken into consideration the expectations of assorted types of entities, which in any way are involved in functioning of the organization, so-called stakeholders.

In this paper it was made an attempt to identify sources of value created by intelligent municipality from the perspective of various stakeholders.

The concept of value, understood in the context of both the organization and addressed to the environment, key stakeholders of organizations, with particular emphasis on stakeholders of local self government units and the concept of intelligent municipality in the context of value generated for the key stakeholders were identified.

Value creation – main sources

Value can be created in many cases by a hard competition, especially when organizations must survive on the market. Generally, competition is not always a good thing to have. As we all know, competition in the form of arms race among powers is a waste of limited resources that we have on this planet, and will bring massive destruction to humankind. Sibling rivalry is another form of competition that is not healthy. It will inscribe damaging scars in the heart of family members [Ionescu 2011, p. 9].

Under the conditions of competition on a global scale in order to be able to compete effectively it is not enough to offer products suitable for local markets, even if it is a micro enterprise, employing several people and operating solely on such markets. Local market, is only local in appearance, due to the fact that there are present products from different parts of the world. It is therefore necessary to offer products that will be on the world list to be able to compete with them, because even if at the time the competition is weak on the market, does not mean that it will be continued for a long time [Grudzewski 2009, p. 69].

In the context of turbulent environment, future organizations will be required to adopt a different perspective of the ability to perceive changes in this environment. Organizations constantly “bombarded” by the changes (in particular changes in customer expectations) must acquire the ability to treat them as new challenges and opportunities for competitive advantage, and not as a threat to their own development [Pastuszak 2008, p. 25, Czerkas 2001].

Distinctive features of future organizations are shown in table 1.

Table 1. Distinctive features of future organizations

| Feature | Basic organizational skills | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| „Hunger for Change ‘ | Ad hock changes, reactive changes | The evolution towards the projects management | Replacement of the product portfolio and action programs | The ability to anticipated change, innovative strategies | Permanent change as a business strategy |
| Innovation over the customer's imagination | Permanent customer survey | Transparency of communication and contact with the customer | Bilateral interactions with the customer | Environmental, technical and organizational co-operation with the customer | Development of the customers' aspirations and the client's needs stimulation |
| Global integration | Exploring of global opportunities | Focus on specific global initiatives | Systematic construction of the global organization's abilities | Global centers of excellence | Global innovations |
| The nature of “positive self-destruction” | The use of innovative business models (BMI - Business Model Innovation) | Experimenting with a BMI | Introduction of BMI Solutions | Diversification of BMI strategy | The use of radical and anticipative models of BMI |
| Awareness | Submission to the rules | Strategic philanthropy | Self-regulation based on the value | Efficiency combined with corporate social responsibility (CSR - Corporate Social Responsibility) | The use of a CSR strategy as a platform for perspective growth of the organization |

Source: Z. Pastuszek, *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości*, „Przedsiębiorstwo przyszłości” 2009, No 1, pp. 24–25.

Therefore, it is important to make modification about an approach to the objectives which so understood the future organizations should try to accomplish. In the literature for many years it was maintained that the primary

objective of the company is striving to maximize its market value, primarily in the context of the benefits to the owners (shareholders). For example, in 1932 in one of the texts of Harvard Law Review it was announced the thesis that “a company exists only to increase the owners wealth. However, at more or less the same period, M. Dodd claimed that the proper goal of the company should not only be expanding the wealth of owners, but also “enhancing workers’ safety, improving quality of products offered to customers and ensuring the welfare of society as a whole” [Szczepankowski 2007, p. 19].

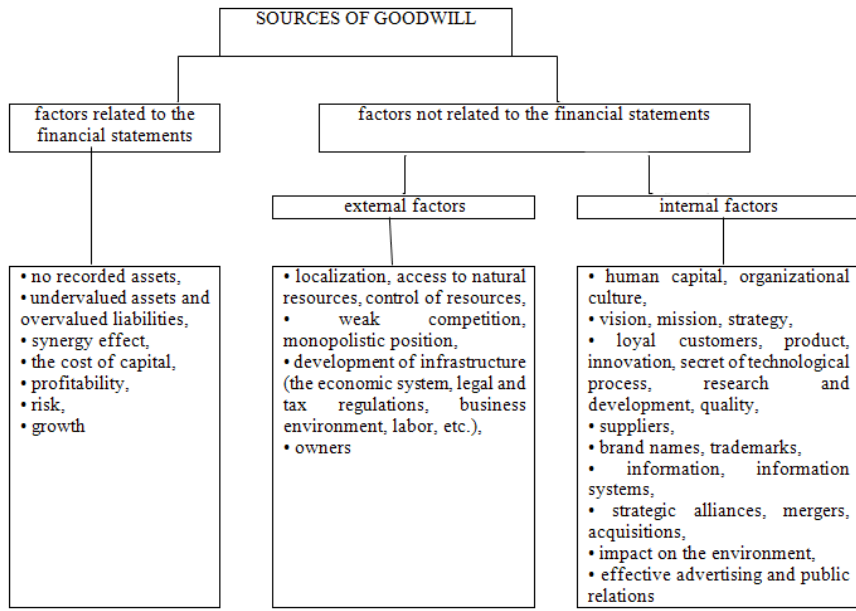
This approach determines a different perspective on the sources of value creating business for which it is now not only factors associated with the financial statements, but also other factors, and M. Marcinkowska qualified to the group of factors not related to the financial statements (figure 1) [Marcinkowska 2006, pp. 205–208].

Human capital is seen as the most important of all enterprise resources. People are generally the most valuable assets. Their potential can be measured on the basis of their knowledge, skills, capabilities and potential for development and innovation. It can also be measured their effectiveness, efficiency and value of the contribution of employees in an organization that exceeds the cost of that value. Another aspect of the analysis of the value of employees is organizational culture. The organizational culture cannot be measured, since it would require the evaluation of values, beliefs and attitudes. However, it can be measured its strength and the degree to which contributes to the achievement of company objectives.

Assessing the impact of policies on goodwill should be taken into account not only strategy, but also the efficiency of its implementation.

Analysis showing how customers create value of company include expected cash flows and profits generated during the course of relationships with customers.

Value analysis focuses on the design of the production process so as to enable the provision of the required functionality of the products bearing the lowest possible cost. Another aspect (...) is to analyze the costs of quality (or lack thereof) and expenditure on research and development.

Figure 1. The classification of goodwill sources

Source: M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa* [in:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (eds), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, p. 202; for: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warsaw 2000.

Suppliers are of fundamental importance for both quality and price of the product (and thus the factors affecting the value perceived by customers contained in the purchased product), but also for the efficiency of internal processes in the enterprise. Currently, more and more companies - for the sake of the ultimate quality of the products – announce the standards and conditions to be met by their suppliers.

Techniques of valuation and assessment of brands arouse much controversy as that at their core the assumption of the assignment of certain activities, cash flow and profits to specific brands. It is emphasized that it is not always appropriate to assign the value of their actions and the effects only to brands.

Information value shows the consequences of decisions made under it. The value of technology and information systems is the difference between the benefits resulting from them and not paid on inputs. These benefits result primarily from increased efficiency achieved through the use of information and information technology.

The value of takeovers, mergers and strategic alliances is created mainly through synergies, arising as a result of increased efficiency, economies of scale, know-how, connections and reduce of costs.

The direct financial impact associated with environmental activities include fines, fees and environmental taxes. There can be also analyzed investments in research and development and the creation of “green” technologies.

Advertising and public relations offer the possibility on a possibility that people believe that the company and its products are more valuable and better meet customer needs. It can be measured the impact of advertising and PR on sales and profits [Wójcik-Augustyniak 2011, pp. 24–28].

Characteristics of stakeholders groups

Describing stakeholders we should pay attention to their role in creating values for the organization. According to T. Donaldson and L. E. Preston, stakeholder theory can be seen in three dimensions: a descriptive, an instrumental and a normative dimension. T. Donaldson and L. E. Preston state that a descriptive approach focuses on the questions of what the company is, its characteristics and its observable behavior [Donaldson, Preston 1995, pp. 65–91]. What is more, Post et al. state that the descriptive dimension is justified by the fact that the majority of managers believe that not only shareholders but other stakeholders are to be considered in their business decisions [Post, Preston 2002]. Even though managers may not always use the term “stakeholder management”, they apply it in practice. In addition, various countries have specifications in their laws that give stakeholders and their interests in a firm a recognized position aside from that of the shareholders.

R. E. Freeman’s hub-and-spoke depiction of the firm and its stakeholders was pioneering, by suggesting that managers take the expectations and needs of different groups into account in their strategizing in addition to the shareholders, and manage these relationships accordingly [Freeman 1984, p. 46].

Whereby, R. E. Freeman defined a stakeholder as “any group or individual who can affect or is affected by a firm’s operations in achieving its objectives”. J.S. Frooman’s study addressed the stakeholder influence on a firm’s strategy somewhat differently by adopting the stakeholders’ rather than the managers’ perspective. That is why, J.S. Frooman proposed that stakeholders may employ strategies based on their access to resources, and may either directly or indirectly attempt to use these resources to influence the firm’s behavior through coalitions with other stakeholders. By flipping sides on the stakeholder–firm relationship, J.S. Frooman emphasized the relevance of studying the stakeholders’ viewpoint in the stakeholder identification process [Frooman 1999, pp. 191–205].

The different stakeholder definitions are classified on the basis of their strategic dimension by Friedman and Miles [Friedman, Miles 2006]:

Along the strategic dimension, definitions differ according to a number of factors. We can distinguish definitions with a very high strategic implication that limit stakeholders to those that are critical or affect the very survival of existence of the organization. At the other end are definitions with a very high strategic implication that involve legal or institutional conditions that may force organizations to deal with stakeholders, such as through contracts, explicit or implicit. In the middle are definitions that define stakeholders in terms of their power, influence or ability to affect the organization.

From the polish perspective of studies the concept of stakeholders, that is those internal and external factors which in any way participate in the functioning of the organization is known in general management theory.

Strategic supporters of the organization (stakeholders) are a group of institutions and organizations that meet two conditions: first, they have their “stake” in the operation of the company, in its decisions and their outcomes, secondly, they are able to exert effective pressure on organization [Obłój 2007, p. 217].

The main analytical categories that are used, analyzing stakeholders, are: the thrust (power), legitimacy and urgency of requests [Obłój 2007, pp. 218–219].

- Each fan has a different power and thus has a different thrust force, which the organization must evaluate before it implements the final decisions.
- Validation of the impact of stakeholders – some of them, such as shareholders, tax offices, government agencies, have a natural, legal validation of their actions. (...) The case is more complicated in the case of strategic supporters in the global environment. Firstly, it's harder they define them, because many of them are simply amorphous fans. As long as someone does not hold consumers (disabled, women, environmentalists, students, etc.) in a social movement, they exist only as a potential and poorly validated threat. Secondly, it's direct contacts with the fans in close environment provide constant feedback about their needs and expectations and directions of change.
- The urgency of stakeholder claims - and thus the necessary speed of response to these requests. It is difficult to satisfy the demands of many stakeholders at once, hence it is natural to build a queue and prioritize.

Figure 2. Stakeholders groups

| | | | |
|---------------------|-----------|--|---|
| Stakeholders groups | Social | Local communities Suppliers and partners Customers Investors Employees Leadership | Government and society Social pressure groups and unions The media and commentators Trade organizations Competitors |
| | Outsocial | Environment Future generations | The ecologists Animal rights activists |
| | | Basic | Secondary |
| Stakeholders groups | | | |

Source: M. Mikołajek-Gocejna, *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości* [in] C. Suszyński (Eds.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*. PWE, Warszawa 2007, p. 100; for: D. Wheeler, M. Sillanpaa, *The Stakeholder Corporation. A blueprint for Maximizing Stakeholders Value*, Pitman, London 1997, p. 5.

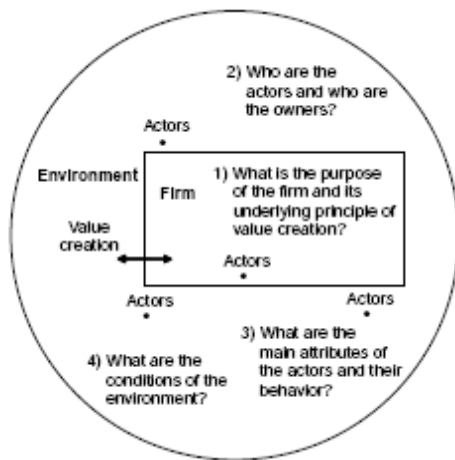
Each stakeholder has specific expectations and claims against the company [Polowczyk 2008, p. 38]:

- Customers expect high quality products and services at a low price and deferred payment;
- Suppliers - high prices for their goods and services, as soon as possible payment and long-term cooperation;
- Employees - high wages, long-term employment contracts, social services, promotion opportunities and boost of skills;
- Board and Management - high wages and bonuses, the implementation of career;
- Government - paying taxes;
- Local communities - participation in improving the quality of life;
- Shareholders - maximization of profits from invested capital.

One of the major stakeholder groups whose needs should be considered when developing product/services offerings are certainly consumers. However, insight into the true needs is something more than just understanding the consumer. (...) Compassion consumer needs requires the elimination of artificial barriers between people who use the products (consumers) and sells them (the brand). (...) Understanding differs from the conclusions drawn from the reports by instinctive and emotional nature. Therefore, it is best to become a consumer, or at least show enthusiasm and interest in the subject [Taylor 2010, pp. 49–50].

Generally speaking, it should be pointed out that the most important for the company is to present some questions to analyze the strategy, value creation and the role of stakeholders in the company. According to S. Sachs and E. Rühli questions (posed in figure 3) are used to describe the assumptions that underpin the theory of the firm. In fact these questions are commonly used as criteria for analyzing the underlying assumption of modern firm, organization and strategy theories.

Figure 3. The firm and its environment



Source: S. Sachs, E. Rühli, *Stakeholders matter. For new paradigm for strategy in society*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, p. 14.

Generally speaking it can be pointed out that figure 4 summarizes these common assumptions, along with some differences among the three main theoretical approaches, namely property rights theory, transaction cost theory and principal agent theory.

Figure 4. Main theories of the firm and the role of value creation, actors and environmental conditions

| Theories of the firm | | | |
|---|---|---|---|
| Common assumptions | Property rights theory | Transaction cost theory | Principal agent theory |
| Purpose of the firm and value creation | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Firm as an economic institution • Value creation for capital investors | <ul style="list-style-type: none"> • Efficient handling of residual claims and property rights regarding the value creation of the firm | <ul style="list-style-type: none"> • Efficient transfer of property rights and the related transaction costs in corporate value creation | <ul style="list-style-type: none"> • Efficient design of the firm's management structure in corporate value creation |
| Main actors and owners | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Owner (shareholder) primacy (sole residual claimants) • Nexus of (complete or incomplete) contracts • Property rights based on capital investment | <ul style="list-style-type: none"> • Individual actors with right of use (property rights), residual control rights and disposition rights (residual claims) | <ul style="list-style-type: none"> • Individual actors to whom property rights are transferred | <ul style="list-style-type: none"> • Contractual agreement between principal and agent |
| Main attributes of actors and their behavior | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Individual profit maximization/opportunism (aggregation of individual actors) • Bounded rationality • Self-interest | <ul style="list-style-type: none"> • Bounded rationality (through information processing capacity) | <ul style="list-style-type: none"> • Bounded rationality (through information processing capacity) | <ul style="list-style-type: none"> • Bounded rationality (information asymmetries) |
| Environmental conditions | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchy (firm) • Competition (market) | <ul style="list-style-type: none"> • Team production • Leverage effect | <ul style="list-style-type: none"> • Uncertainty/complexity • Specificity | <ul style="list-style-type: none"> • Adverse selection • Moral hazard • Hold up |

Source : S. Sachs, E. Rühli, *Stakeholders matter. For new paradigm for strategy in society*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, p. 17.

Model of intelligent municipality

Taking into consideration many aspects of creating values for organization, especially with the point of view of theory of stakeholders, for the purpose of this paper, it is a must to describe the definition of the intelligent organization.

Transformation of the traditional organization into an intelligent one is a complex process requiring much effort from the whole organization. It is vital to change the approach of all employees towards their own development, enhancing qualifications and acquiring knowledge and then harnessing it for firm's advancement and boosting the effectiveness of its operations. An intelligent organization is much more than a learning organization as it is capable of exploiting the effects yielded by learning for the benefit of its own development and for winning a leading market position [Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce 2009, p. 15].

Therefore, it proves difficult to define a charter of the intelligent municipality, relying on above mentioned traits inherent to an intelligent organization as principles for functioning territorial self-government units are principally anchored in statutes and a strong impact exerted by a community and varied interest groups.

When defining a unit as intelligent we largely mean the persons who manage this municipality and the entire administration which helps implement these decisions. To recognize the specifics of functioning of the so-called intelligent municipality it is necessary to determine the traits which should distinguish it from other municipalities, regardless of its location and size. Such a municipality should [Wereda, Raczkowski 2012, pp. 191–193]:

1. Fulfil its fundamental tasks specified by the statutes.
2. Manage funds so as to meet these goals, seeking out the most elaborate financial sources (majority of municipalities fund their investment activities from budget resources and bank loans and credits, disregarding instrument on a capital market and EU funds).
3. Provide opportunities for boosting competences and learning foreign languages (if a municipality cannot afford to co-finance teaching a few languages, at least it should fund the English language) for personnel of the municipality offices.
4. Be open and implement changes related with market mega trends²⁹ e.g. enabling enterprises and local communities to import skills and knowledge from other regions, and even countries.
5. Encourage new companies and investors to settle on the territory of the municipality not only through standards action strategies, but chiefly through enhancing the brand and image of the unit, creating virtual

²⁹ Megatrends concerned with globalization of markets and enterprises, establishment of supranational power systems (international alliances, establishment of global corporation), shifts in systems of consumers' values (heightened significance of individualism, partnership and business ethics), development of communication methods (development of services based on IT and ICT networks, invasion of new technologies with multiple applications, innovativeness of services and products, growth of inter-organizational relations, networking and co-opetition).

- municipality office and offering the lowest operation costs for business entity on its territory, e.g. in the form of lower taxes within a grace period, shortened time for acquiring permits for activities on its territory and others.
6. Make available information points to inhabitants which present the updated data with regard to the municipality, region and economic trends across the globe.
 7. Make use of broadly understood promotion elements to create its brand and image.
 8. Strengthen bonds between the municipality and a local community through augmenting the quality of elementary education, searching foundations assisting remarkably talented children from rural areas or giving access and opportunities for using internet services throughout the whole municipality.
 9. Elect such leaders who possess not only adequate education but also are capable of persuading local community to leverage strong assets of the municipality to the maximum extent, and are able to reduce its weak points and cope with threats.
 10. Ensure the society has access to standard technical and social infrastructure and model fundamentals for development focused on export and import of experiences with other municipalities, cities or regions.

Continuing considerations about the intelligent municipality should largely be based on relationships built with other entities / stakeholders [Wereda 2010, pp. 13–14].

To establish long term relationships with partners and interest groups/stakeholders, and to create a positive image and values for entities that in future intend to settle down in the municipality, each unit should be concerned with boosting its development opportunities.

Collaboration between self-government bodies and institutions as well as public utilities with internal and external entities, aimed to trigger required changes in attitudes and behaviours and decisions of various target groups, is a reflection of execution of marketing activities (operations, ventures, campaigns). Exchange of values between pairs of units or territorial groups means acquiring specific resources, winning the favour of people and/or approval of offered environmental assets (social, investment, tourist, economic etc.) in return for relatively equivalent assets delivered in a returnable way including material, financial, information and emotional assets [Wereda 2010, pp. 15–16].

Tapping competition as partners and effective allocation of municipality's resources (land, capital, labour) in medium and long term may usher in the phase of sustainable development. As a result this development will lead to gaining competitive advantage over other "less intelligent" municipalities.

The factors determining an advantage enjoyed by the intelligent municipality in the region, alongside effective management of finances (capital resources) principally include:

- Exchangeable relations and value transfers for partners and stakeholders;
- Efficient exploitation of the territory of the municipality (land resource) and its workforce (labour resource);
- Creation of marketing image of the municipality (also through good brand and image);
- Promotion of the municipality;
- Use of state-of-the-art techniques and IT technologies in establishing and maintaining relationships with partners and interest groups [Wereda 2010, pp. 17–18];
- Effective governing by individuals adequately selected and professionally groomed and educated in the field of public management;
- **Treatment customers as partners/stakeholders of the municipality, not applicants (enhancing the quality of handling customers from each interest group, partners).**

When creating an intelligent municipality, local authorities should harness in its functioning seven core “habits” which distinguish it from traditional municipalities:

1. An intelligent municipality has leaders (front men) who persuade a local community that more is to won than lost by “hooking up” to a so-called local broadband economy³⁰;
2. Intelligent municipality is open to shifts;
3. An intelligent municipality fosters visions inspiring to activities and sets ambitious viable objectives;
4. Intelligent municipalities create “heroes”- leaders;
5. Intelligent municipalities “do not rave” about technology, but as far as reasonably possible put in place technological solutions [Bell, Jung, Zacharilla 2008, pp. 22–32];
6. An intelligent municipality creates its image in the region and across the country.

³⁰ Local broadband economy characterizes by establishment of new companies and industries on the local area; boosting local firms to convert them into global exporters; enabling export and import of knowledge and skills; giving local school access to latest information; combining local health centres with leading medical centres to exchange experiences; combining enforcement of local law with national data templates; allowing local business and units to seek out global trade partners offering products with low costs and high quality; augmenting involvement among local community in the use of internet tools and new technologies; implementing service and product innovations on the local market.

7. An intelligent municipality nurtures relationships with its partners and interest groups through improving customer service.

Conclusions

In conditions of turbulent environment all organizations must cope with new threats and find new opportunities connected with permanent changes. It should be pointed out that among others also territorial units must be prepared for more and more demanding customers/individuals and institutional entities and other stakeholders. That is way a model of the intelligent municipality aroused, which main goal is to cope with the needs of the society but on the other hand to become more market-oriented. It causes also in modification the idea of sources of value creation for different users. In this paper it was made an attempt of showing key stakeholders as well the key elements of value creation in the organization and the trial of the transformation of general management theory into the management in local government units as a municipality.

Bibliography

- Bell R., Jung J., Zacharilla L. (2008), *Broadband economies. Creating the community of the 21st century*, Intelligent Community Forum, New York.
- Czerkas K. (2001), *Project Finance w polskiej praktyce. Zastosowanie w działalności deweloperskiej*, Twigger, Warszawa.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review", no 20(1).
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman A.L., Miles S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Frooman J.S. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy of Management Review", no 24(2).
- Grudzewski W.M. (2009), *Na ścieżce do przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorstwo przyszłości”, No 1.
- Ionescu C. (2011), *Competition and cooperation are the yin and yang for the developed world* [in] W. Wereda, S. Starnawska, *Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – external environmental factors*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities Publishing House, Siedlce.
- Marcinkowska M. (2006), *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa* [in] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (eds), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

- Mikołajek-Gocejna M. (2007), *Wyzwania na szczęblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości*, [in:] C. Suszyński (eds), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pastuszek Z. (2009), *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości*, „Przedsiębiorstwo przyszłości”, No 1.
- Pastuszek Z. (2008), *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości*, „Przedsiębiorstwo przyszłości”, No 1.
- Polowczyk J. (2008), *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- Raport *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce* [Development trends of intelligent organizations in the global economy], PARP, Warszawa, listopad 2009.
- Sachs S., Rühli E. (2011), *Stakeholders matter. For new paradigm for strategy in society*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Taylor D. (2010), *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wereda W. (2010), *Gmina inteligentna – podstawowa charakterystyka i perspektywy rozwoju* [Intelligent Municipality - basic characteristics and development prospects] [in:] A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska (eds) *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi* [Problems and challenges in the management of public organizations], Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Wereda W., Raczkowski K. (2012), *Role of co-opetition and inter-organizational relations in image's creation of intelligent municipality - modern challenges* [in:] B. Domańska-Szaruga, M. Wójcik-Augustyniak, *Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, Studio Emka Publishing House, Warsaw.
- Wheeler D., Sillanpaa M. (1997), *The Stakeholder Corporation. A blueprint for Maximizing Stakeholders Value*, Pitman, London.
- Wójcik-Augustyniak M. (2011), *Value creation for stakeholders in the concept of entrepreneurial university* [in] W. Wereda, S. Starnawska, *Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – external environmental factors*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities Publishing /House, Siedlce.